

MITUL ANTREPRENORIAL

CONTRACTORUL

Publicat prin acordul cu HarperCollins Publishers.

The E-Myth Contractor

Copyright © 2002, 2003 by Michael E. Gerber

Originally published in 2003 by HarperCollins Publishers.

© 2020 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro

Traducător: **Romică Lixandru**

Redactor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GERBER, MICHAEL E.

Mitul antreprenorial - Contractorul / Michael E. Gerber; trad.:

Romică Lixandru. - București: ACT și Politon, 2020

ISBN 978-606-913-566-2

I. Lixandru, Romică (trad.)

351.712

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

MICHAEL E. GERBER

Mitul antreprenorial Contractorul

*De ce nu reușesc afacerile
celor mai mulți contractori
și ce este de făcut în privința asta*

Traducere din limba engleză de
Romică Lixandru

 ACT și Politon

2020

Copiilor mei, de la cel mai mic la cel mai mare, Alex, Sam, Hillary și Shana: chiar dacă îmi doresc să fiu cel mai bun tată din lume, realitatea este puțin diferită... dar să știți că, la bine și la rău, vă iubesc din inimă pe toți. Pentru puritatea voastră, pentru firea iubitoare și pentru eliberarea voastră.

Suntem ființe umane atunci când ne exprimăm adevărata natură.

Mintea zen, mintea începătorului
Shunryu Suzuki

Diferența fundamentală dintre un om obișnuit și un războinic este că războinicul privește totul ca pe o provocare, în vreme ce omul obișnuit privește toate lucrurile ca fiind binecuvântări sau nenorociri.

Don Juan în Povestiri despre putere
Carlos Castaneda

CUPRINS

<i>Cuvânt-înainte</i>	11
<i>Prefață</i>	19
<i>Mulțumiri</i>	25
<i>Introducere</i>	27
Capitolul 1	
Povestea lui Richard și a lui Anne	31
Capitolul 2	
Despre subiectul banilor	43
Capitolul 3	
Casa Etică™: povestea unui contractor	61
Capitolul 4	
Despre subiectul planificării	77
Capitolul 5	
Despre subiectul managementului	89
Capitolul 6	
Despre subiectul oamenilor	95
Capitolul 7	
Despre subiectul subcontractorilor	103

Capitolul 8	
Despre subiectul estimării	109
Capitolul 9	
Despre subiectul clienților	115
Capitolul 10	
Despre subiectul dezvoltării	127
Capitolul 11	
Despre subiectul schimbării	131
Capitolul 12	
Despre subiectul timpului	145
Capitolul 13	
Despre subiectul muncii	153
Capitolul 14	
Povestea Three Day Kitchens	159
Capitolul 15	
Despre subiectul trecerii la fapte	167
<i>Postfață</i>	177

CUVÂNT-ÎNAINTE

Dacă ești contractor, așa cum sunt eu de peste 20 de ani, cunoști foarte bine relația de iubire și ură cu care ne confruntăm cu toții în acest efort pe care îl numim „antreprenoriat”. Combinate la un loc, crearea unei structuri, euforia activității și încântarea afișată de clienți generează una dintre cele mai mulțumitoare și plăcute experiențe pe care ar putea să le pretindă cineva de la o profesie.

Dar cum rămâne cu partea întunecată?

O iubim, dar o urâm. Poate că nu o urâm cu adevărat, însă frustrările dese și adeseori copleșitoare ne fac să credem că o urâm. Pesemne că ne place foarte mult antreprenoriatul, altfel nu am permite să fim mereu afectați de aceste frustrări.

Dacă ești în căutarea unor răspunsuri, dacă urmărești să vezi limpede cât de mult îți place de fapt să fii contractor, dacă urmărești să-ți reechilibrezi cumva viața... am vești bune: ai început de pe o poziție grozavă. Imaginează-ți-l pe Michael Gerber ca pe un

Dr. Phil al contractorilor, cu considerațiile sale directe despre motivele pentru care ne găsim în situațiile în care ne găsim. În cartea sa, *Mitul antreprenorial – contractorul*, Michael Gerber face două observații cruciale care sunt valabile pentru majoritatea contractorilor: (1) noi, contractorii, suntem obsesiv preocupați să obținem rezultate singuri; și (2) preferăm să trăim cu frustrările actuale decât să riscăm să suportăm unele noi. Vă sună cunoscut? Și lucrurile stau și mai bine. Michael nu se mulțumește doar să identifice corect sursele nemulțumirii noastre, ci furnizează totodată metode simple și eficiente – metode care au fost confirmate în mii de firme – de a rezolva cu succes aceste nemulțumiri. Metode care m-au ajutat pe mine să devin un om de afaceri mult mai bun, un contractor mult mai bun, un gânditor mai bun, mai puțin frustrat și mult mai optimist.

Mă numesc Michael Wood și sunt fondatorul și proprietarul firmei Providence Homes, Inc. din Forth Worth, Texas. În cea mai mare parte a celor peste 20 de ani de când sunt constructor de case la comandă, am fost singurul angajat al firmei mele. M-am bucurat de o reputație foarte bună în domeniul construcțiilor și (în marea majoritate a cazurilor) clienții m-au felicitat întotdeauna pentru calitatea muncii și pentru talentul cu care abordez relațiile cu ei. Volumul activității mele a crescut constant și casele pe care le-am construit au devenit din ce în ce mai mari.

„Și atunci, ce nu-ți convine!?” ați putea să mă întrebați.

Ei bine, mă gândesc că poate îmi plăcea prea mult ce făceam. Îmi lua foarte mult timp să mă concentrez pe toate detaliile și să operez cu ele (era aproape ca o dependență), așa că nu mi-am făcut niciodată timp să privesc sau să mă gândesc la activitatea mea ca la o *afacere*. Afacerea mea era prinsă într-un cerc vicios care nu-i permitea să evolueze sau să se bucure de o creștere substanțială. Nu puteam niciodată să păstrez un angajat. Nu am știut niciodată cum să o fac și nu aveam timpul necesar ca să-l pregătesc. Presupuneam în mod automat că angajații nu pot nici să conducă lucrările și nici să lucreze cu clienții la fel de bine ca mine. Mă lăsasem să devin răspunsul la toate problemele cu care se confrunta afacerea mea. Eu *eram* afacerea – singurul generator de venituri.

Îngrijorat și dezamăgit că eforturile mele din ultimii 20 de ani nu au reușit să genereze vreun activ semnificativ și frustrat de insuccesul meu în a face față așteptărilor din ce în ce mai mari ale unei clientele mai bogate, mi-am dat seama că ceva trebuia să se schimbe. Nu puteam să rămân în continuare singurul răspuns, singura soluție. Aveam nevoie de ajutor și eram hotărât să-l găsesc. În perioada aceea am descoperit o altă carte populară scrisă de Michael Gerber, *The E-Myth Revisited* (*Mitul antreprenorial – ediție*

revizuită)*. Mi-am dat seama că tocmai descoperisem ajutorul de care aveam nevoie. Am acționat imediat în căutarea mai multor informații despre punctul de vedere E-Myth, contactând E-Myth Worldwide, compania lui Michael Gerber care se ocupă de consultanță în afaceri.

E-Myth Worldwide oferă un sistem de dezvoltare a afacerii intitulat E-Myth Mastery Program. În ultimii doi ani și jumătate, am participat la acest program împreună cu consilierul meu E-Myth, Karin Iwata. Pe parcursul acestei perioade, volumul afacerilor mele aproape că s-a dublat (și am avut și o creștere a profitului). Am trei angajați minunați, dedicați și foarte talentați, care sunt mult mai calificați decât mi-aș fi închipuit că este cu putință. Avem un obiectiv strategic bine definit, o viziune clară a felului în care va arăta compania pe măsură ce se dezvoltă și axarea clară pe sănătatea financiară și pe profitabilitatea companiei. Atât ca echipă cât și individual, suntem dedicați dezvoltării continue de sisteme și procese care să aducă eficiența și permitem afacerii să genereze venituri fără să fie dependentă de implicarea *mea*. Pentru că am ales să deleg, în loc să încerc să rezolv eu însumi totul, cred cu tărie că acum *clădesc o afacere* care va avea cu adevărat valoare și pentru alții, nu doar pentru mine, o afacere a cărei duplicare ar putea fi posibilă,

* Carte și audiobook apărute cu acest titlu la Editura ACT și Poli-ton, în 2018. (n.red.)

o afacere care va putea să asigure familiei mele o sursă continuă de venit.

Recunoașterea propriilor slăbiciuni și schimbarea direcției necesită o muncă asiduă dar, după cum poți vedea, sunt foarte mândru de ce am reușit noi să realizăm într-un timp atât de scurt. Deși în toți acești 20 de ani nu am reușit să câștigăm niciun premiu, acum am fost distinși la nivel național cu prestigiosul Pacesetter Award, pentru excelență și realizări în construcția de case la comandă, o consecință a implicării noastre în dezvoltarea unui punct de vedere E-Myth.

Cel mai mare beneficiu al punctului de vedere E-Myth este că am învățat să-mi fac timp să gândesc strategic și acum am o modalitate de a-mi documenta și implementa multe dintre ideile strategice. Ironia este că asta m-a ajutat să văd oportunitățile care existaseră de fapt tot timpul.

Lectura cărții *Mitul antreprenorial – contractorul* te va ajuta să începi să te gândești strategic la afacerea ta, ca să poți profita pe deplin de oportunitățile ce ți se ivesc în față.

Iată câteva lucruri asupra cărora să reflectezi în timp ce citești *Mitul antreprenorial – contractorul*:

- Citește această carte de cel puțin două ori. Poate fi citită repede și cu ușurință. Vei fi surprins să vezi ce lucruri ți-au

scăpat și ideile noi care îți vor veni între lecturi.

- Dacă ești frustrat și te lupți cu dificultățile, trebuie să fii convins că ai nevoie de ajutor, că nu ești tu răspunsul și că ești hotărât să-l afli. Nu te juca de-a făcutul schimbărilor. Fii serios în privința asta și fă un efort. Întreabă-te: „De ce ar trebui să încerc să descifrez toate acestea, când am la dispoziție așa mult ajutor de calitate?”
- După ce te convingi că ai găsit ajutorul potrivit, acționează rapid! Eu am avut mereu idei și intenții grozave, dar nu am acționat niciodată pentru a le pune în practică la timp. Ideile și intențiile acestea dispar repede și te vei trezi prins în rutina ta obișnuită. Nu ezita să afli sau să soliciți sfatul altora. Învăță să prețuiești educația și sfaturile ca pe o „experiență condensată”.
- În ultimul rând, nu lăsa ca timpul sau banii să devină scuzele care explică de ce nu ai făcut îmbunătățirile care trebuie făcute. Nu-ți permiți să faci asta.

Michael Gerber are într-adevăr un sistem care funcționează. Îți urez să ai parte de întregul succes ce apare ca urmare a punerii în practică a informațiilor pe care le conține această carte mică, dar puternică. Și nu uita, noi chiar avem o profesie incitantă și plină de satisfacții!

Michael Wood
președinte Providence Homes, Inc.
Fort Worth, Texas

PREFAȚĂ

Nu sunt contractor, deși în ultimii 30 de ani am ajutat zeci de contractori să-și reinventeze afacerile.

Îmi place să mă consider un gânditor. Da, îmi place să fac lucruri. Dar, înainte să mă apuc de treabă, îmi place să gândesc tot ce am de făcut și să găsesc cea mai bună modalitate de a o face. De-a lungul anilor, mi-am asumat misiunea de a studia felul în care funcționează lucrurile și oamenii. Mai exact, felul în care lucrurile și oamenii conlucrează cel mai bine pentru a da cele mai bune rezultate.

Rezultatul a constat într-o serie de cărți pe care le-am scris, sub egida *The E-Myth*, precum și înființarea propriei mele companii – E-Myth Worldwide – care, în ultimii 25 de ani, a ajutat mii de proprietari de mici afaceri, inclusiv numeroși contractori, să reinventeze felul în care fac afaceri aplicând principiile *The E-Myth* în afacerile lor. Acesta este subiectul acestei cărți: cum să obții cele mai bune rezultate din postura de contractor în lumea reală.

Această carte, în mod intenționat mică, este despre idei mari. Ea oferă atât o introducere în celelalte cărți E-Myth pe care le-am scris cât și în gândirea care stă la baza companiei mele, E-Myth Worldwide, cum stau și cărțile.

Obiectivul meu și al acestei cărți este să îi ajut pe contractorii interesați să înceapă procesul incitant al transformării complete a felului în care fac afaceri. De fapt, contractorii care au citit-o, au spus că *Mitul antreprenorial – contractorul* a fost cea mai importantă carte despre afaceri și contractare pe care au citit-o vreodată! Sper că și ție ți se va părea la fel de utilă.

Câteva cuvinte despre ceea ce vei găsi în *Mitul antreprenorial – contractorul*. Spre deosebire de celelalte cărți care se ocupă de antreprenariat, eu nu voi încerca să-ți spun cum să faci treaba pe care o faci. În schimb, îți voi împărtăși câteva idei bune despre felul în care gândesc marii oameni de afaceri, indiferent dacă sunt sau nu contractori.

Sunt convins că aceasta este o perspectivă nouă asupra genului de gândire pe care ar trebui să-l adopte majoritatea contractorilor dacă vor ca afacerile lor să prospere. Eu o numesc Gândire Strategică și este diferită de Gândirea Tactică.

Gândirea Strategică, numită și Gândire în Sisteme, presupune ca tu, contractorul, să gândești *toată* afacerea – domeniul său larg – în loc să te axezi pe părțile ei individuale. Vei începe să vezi Jocul Final, în loc să fii consumat, ca majoritatea contractorilor, în

rutina zilnică a afacerii – adică în acel gen de muncă căreia am ajuns să îi spun „o fac, o fac, o fac”.

Gândirea Strategică îți va permite să creezi o afacere care funcționează făcând abstracție de tine, în loc să funcționeze mulțumită ție. Munca Strategică îți va permite să înțelegi diferența profundă dintre a începe să lucrezi *la* afacerea ta și a începe să lucrezi *în* afacerea ta.

După ce citești capitolul 1, poți să citești această carte în orice ordine vrei. Subiectele incluse în ea sunt chiar probleme cu care toți contractorii se confruntă zilnic în afacerea lor: oameni, bani, management, subcontractori și multe altele.

Vei observa că felul în care abordez eu aceste subiecte este unic. Asta întrucât sunt convins că atâta timp cât nu abordezi subiectele acestea și afacerea strategică, nu vei deține niciodată o afacere care să fie prietenoasă și bună cu tine și care să se îngrijească de tine și de familia ta.

Pe de altă parte, dacă abordezi aceste subiecte la fel cum o fac practic toți contractorii – adică, tactic – vei fi consumat de afacerea ta, nemulțumit de oameni, vei căuta disperat bani, nu vei ști la ce să te aștepti, și ca atare vei fi întotdeauna surprins atunci când te vei confrunta cu o potențială catastrofă, o lucrare care iese îngrozitor de prost sau cu plecarea unui angajat important fără niciun motiv evident, în timp ce tu încerci să revii la normal.

Pe scurt, *Mitul antreprenorial* – *contractorul* este încercarea mea de a te ajuta să-ți revizuiești afacerea și de a o transforma în genul de afacere care ar trebui să fie: o activitate încărcată de bucurie pură!

Așadar sper că te vei bucura de această cărticică. Sunt sigur că, dacă vei urma recomandările ei, îți va călăuzi pașii spre locuri în care nu ai crezut că vei ajunge vreodată. Și dacă *Mitul antreprenorial* – *contractorul* se dovedește a fi chiar atât de benefic pe cât cred eu că va fi, singurul lucru pe care ți-l cer în schimb este să le spui și altor contractori despre el. Și mai bine ar fi să le dăruiești câte un exemplar. Atunci va fi atât cadoul *tău* cât și cadoul meu.

DESPRE E-MYTH

Dați-mi voie să mai spun aici câteva cuvinte despre E-Myth. E-Myth este Mitul antreprenorial. Este subiectul primelor mele patru cărți: *The E-Myth (Mitul antreprenorial)*, *The Power Point (Punctul de forță)*, *The E-Myth Revisited (Mitul antreprenorial – ediție revizuită)* și *The E-Myth Manager (Mitul antreprenorial – managerul)*.

Această carte, *Mitul antreprenorial* – *contractorul*, este felul în care vă fac cunoștință cu punctul de vedere E-Myth, adică al mitului antreprenorial, care le-a permis mai multor zeci de mii de oameni din întreaga lume să transforme felul în care fac afaceri.

E-Myth sau Mitul antreprenorial spune că majoritatea afacerilor nu reușesc să-și împlinească întregul potențial, fiindcă majoritatea oamenilor care înființează o afacere proprie nu sunt deloc antreprenori, ci, mai curând, ceea ce eu am numit *tehnicieni care suferă de o criză de antreprenoriat*.

În fond, majoritatea contractorilor din electricitate erau electricieni, majoritatea contractorilor din domeniul instalațiilor sanitare erau instalatori și majoritatea contractorilor din tâmplărie erau tâmplari. Simplul fapt că ești un electrician excelent nu înseamnă că știi să conduci o afacere de contractare în domeniul electric.

Mitul antreprenorial spune că, atunci când tehnicienii care suferă de o criză de antreprenoriat înființează o afacere proprie, ajung aproape întotdeauna să muncească cu o frenezie dementă, făcând aproape toate activitățile fără să ia pauză: 14 ore pe zi, 7 zile pe săptămână. Trec de la o activitate la alta, de la un proiect la altul, de la o corvoadă la alta, fără să aibă de multe ori timp să reflecteze.

Pe scurt, Mitul antreprenorial susține că majoritatea contractorilor nu au o afacere veritabilă, majoritatea au o treabă de făcut... pe care o fac, o fac, o fac... sperând din toată inima că vor putea să-și ia liber o vreme, dar fără să-și dea seama cum să-și facă afacerea să funcționeze fără ei.

Și dacă afacerea ta nu poate să meargă bine fără tine, ce se va întâmpla atunci când nu poți să fii în

două locuri în același timp? În cele din urmă va da faliment. Și lucrul acesta se întâmplă peste tot în lume, chiar în timp ce citești aceste cuvinte. Tragic este că 80% din toate afacerile vor eșua, majoritatea în primii 5 ani. Majoritatea celor care rămân vor da faliment în următorii 5 ani. Și toate eșuează din exact același motiv: proprietarul afacerii nu știe cum să construiască o afacere care să meargă! Da, este adevărat. Indiferent cât de multe știe un contractor despre munca de instalator, de electrician sau de tâmplar, nicio parte din întreaga lui experiență luată ca atare nu este suficientă pentru a clădi o afacere de succes. Ea este doar începutul.

Vestea bună este că nu trebuie să pățești și tu asta. Filozofia Mitului antreprenorial pe care ți-o voi împărtăși în această carte a fost aplicată cu succes la zeci de mii de afaceri exact ca a ta, cu rezultate extraordinare.

Ipoteza mea este nu doar că Mitul antreprenorial *poate* să funcționeze în cazul tău, ci că *va funcționa*. Și, în cursul procesului, îți va oferi o experiență complet nouă atât a afacerii cât și a vieții tale.

În cinstea viitorului și a vieții tale. Lectură plăcută!

Michael E. Gerber
Petaluma, California
iunie 2001

MULȚUMIRI

Lui Steve Levee, prietenul meu și creatorul Poveștii Casa Etică* din această carte: dragostea ta, angajamentul și capacitatea uluitor de prolifică de a spune toate glumele pe care le auzi sunt o sursă constantă de inspirație pentru mine. Îți mulțumesc că ești tovarășul meu;

Fiecărui contractor cu care am lucrat vreodată, fără de care această carte nu ar fi ajuns niciodată să fie scrisă;

Tuturor consultanților E-Myth certificați din lumea întreagă: dacă asta nu vă ajută, nu știu ce vă poate ajuta. Vă mulțumesc pentru angajamentul vostru de a transforma afacerile mici din întreaga lume.

Lui Steve Boga, a cărui abordare dogmatică în realizarea acestei cărți a fost în același timp exasperantă și eliberatoare: îți mulțumesc că ai făcut ce spuneai că vei face. Nu doar că apreciez lucrul acesta, îl și respect.

* Ethical Home Story, în original. (n.red.)

Tuturor oamenilor de la E-Myth Worldwide, foști, actuali și viitori, a căror hotărâre de a aduce visul înapoi în micile afaceri, oriunde am dat peste ele, nu se mulțumește doar să inspire, ci este de-a dreptul remarcabilă: vă mulțumesc, vă mulțumesc, vă mulțumesc, vă știți voi cine sunteți!

Lui Tom Bardeen, ai cărui clienți contractori vor confirma puterea Mitului antreprenorial și a angajamentului personal, inegalabil și de o viață al lui Tom față de acesta și față de ei: îți mulțumesc pentru inima, pasiunea și integritatea ta;

Și, în cele din urmă, lui Jeff Gospe, prietenul meu și președintele E-Myth Worldwide: tu știi ce ai pus în joc și știi cât de mult te respect; îți mulțumesc din adâncul inimii mele pentru „adunatul fragmentelor la un loc”.

INTRODUCERE

Cineva a zis la un moment dat: „Ai grijă ce-ți dorești pentru că s-ar putea să primești”. Majoritatea contractorilor pe care i-am cunoscut pot să înțeleagă ideea aceasta. Pentru că la un moment dat în cariera lor, și-au pus întrebarea: „De ce, Doamne iartă-mă, m-am făcut contractor?”

Și chiar dacă nu știu cum ai răspuns la întrebarea aceasta în trecut, sunt convins că, după ce vei înțelege Gândirea Strategică prezentată în această carte, vei răspunde diferit la ea pe viitor.

Totuși, dacă vrem ca ideile de aici să îți fie de folos, este esențial să începi să te privești pe tine însuți într-un mod diferit, mai productiv.

Eu îți sugerez să treci mai departe și să nu te mai identifici în mod fundamental ca fiind persoana care știe să facă toată treaba în domeniul în care lucrezi, care este expert în chestiunile tehnice, care se aruncă mereu în luptă și duce treaba la bun sfârșit, indiferent de cost.

În loc de asta, îți voi propune să uiți de corvoada zilnică și să începi să te gândești ce este de fapt o afacere, cum funcționează o afacere sau, de fapt, cum funcționează în realitate orice afacere, spre deosebire de felul în care ai ajuns să crezi că funcționează bazându-te pe propria experiență.

În această carte, vom călători înapoi până la începuturile propriu-zise ale afacerii tale, pentru a o gândi din nou ca pe un *produs*, nu ca pe un loc unde mergi la serviciu; ca pe o *invenție*, nu ca pe un loc în care oamenii lucrează; ca pe o *viziune*, nu ca pe un furnizor de locuri de muncă pentru tine și pentru alții.

Asta îmi propun să fac pentru tine în această carte: să îți stimulez gândirea critică despre antreprenoriat ca *afacere*, nu despre antreprenoriat ca *muncă*. Pentru că eu am convingerea fermă și bine înrădăcinată – bazându-mă pe succesul pe care l-am avut ajutând mii de proprietari și de manageri – că, doar atunci când vei începe să te gândești la afacere în termeni de dezvoltare și de conducere palpitantă a ei, vei descoperi secretul care stă la baza creării fiecărei afaceri incredibil de originale.

Mitul antreprenorial spune că contractorul va descoperi bucuria inegalabilă care se naște din crearea unei afaceri cu adevărat independente, o afacere care funcționează *fără* el în loc să funcționeze *mulțumită* lui, doar dacă se ocupă de afacere într-un mod cu adevărat inovator și independent.

Mitul antreprenorial spune că contractorii vor fi eliberați de sub tirania previzibilă și frecvent coplesitoare a rutinei neprofitabile și neproductive care îi macină zilnic, doar dacă învață diferența dintre *munca afacerii* și *afacerea muncii*.

Mitul antreprenorial spune că lucrul care va face cel mai mult diferența între succesul și eșecul afacerii tale este în primul și în primul rând felul în care te *gândești* la afacerea ta, nu cât de mult muncești la ea.

Așadar hai să o examinăm împreună de la un capăt la altul. Hai să ne gândim la lucrurile acelea – muncă, oameni, bani, timp – care domină lumea contractorilor de pretutindeni.

Să ne gândim la planificare. La dezvoltare. La management. La crearea unei vieți!

Să ne gândim la îmbunătățirea vieții tale și a familiei tale prin dezvoltarea unei afaceri extraordinare. La crearea unei vieți care să fie *a ta* realmente.

Povestea lui Richard și a lui Anne

Nu a fost nevoie să inventez minciuni – limba mea a făcut asta de una singură și am fost adesea uluit de cât de isteată și vizionară poate să fie o limbă.

A friend of Kafka (Un prieten de-al lui Kafka)

ISAAC BASHEVIS SINGER

Toate afacerile sunt afaceri de familie. Dacă ignorați adevărul acesta, atrageți dezastrul.

Este adevărat, indiferent dacă membrii familiei lucrează sau nu în afacere. Indiferent de relația pe care o au cu afacerea, fiecare membru al familiei contracturului va fi puternic influențat de hotărârile pe care acesta le ia în privința afacerii sale.

Din păcate, cu excepția cazului în care câțiva membri ai familiei sunt implicați activ în afacere, numeroși contractori obișnuiesc să-și compartimenteze viața, privindu-și afacerile ca pe ceva separat de familie. Aceștia își percep afacerea ca pe un job, și ca atare ca nefiind deloc treaba familiei.

„Asta nu te privește pe tine”, îi spune contractorul soției sale.

„Îmi las afacerile la birou și familia acasă”, spune contractorul cu o convingere oarbă.

Și eu răspund cu o convingere egală: „Nu este adevărat!”

În realitate, familia și afacerea ta sunt inextricabil legate una de alta. Indiferent dacă tu crezi sau nu, ce se întâmplă în afacerea ta se întâmplă și acasă.

Gândește-te la următoarele lucruri și întreabă-te dacă nu cumva sunt adevărate:

- Dacă ești furios în afacere, ești furios și acasă.
- Dacă ai scăpat lucrurile de sub control în afacere, la fel ai scăpat lucrurile de sub control și acasă.
- Dacă ai probleme cu banii în afacerea ta, ai probleme cu banii și acasă.

- Dacă ai probleme de comunicare în afacere, ai probleme de comunicare și acasă.
- Dacă nu ai încredere în afacerea ta, nu ai încredere nici acasă.
- Dacă ești secretos în afacerea ta, ești la fel de secretos și acasă.

Și plătești un preț uriaș pentru asta!

Adevărul este că afacerea ta și familia ta sunt un singur lucru – și tu ești elementul de legătură. Sau ar trebui să fii. Pentru că, dacă încerci să îți separe afacerea de familie, dacă afacerea și familia ta sunt necunoscute, vei crea două lumi la propriu. Două lumi care nu vor putea niciodată să se servească reciproc din toată inima.

Permite-mi să îți spun povestea lui Richard și a lui Anne.

Richard și Anne erau căsătoriți și aveau doi copii. Locuiau lângă Sacramento, California. Se iubeau cu pasiune, erau membri activi în biserica lor, erau înscriși în organizațiile din comunitate și petreceau împreună „timp de calitate”. Una peste alta, se considerau printre cele mai norocoase familii pe care le cunoșteau.

Richard lucrase ca tâmplar 8 ani, timp în care studiasc sârguincios noaptea pentru licența de contractor. Când a obținut în sfârșit licența, și-a înființat propria firmă de construcții de case.

Înainte să ia decizia, el și Anne au petrecut mai multe nopți discutând despre această mișcare. Era un lucru pe care și-l puteau permite? Avea Richard aptitudinile necesare pentru a face această afacere cu succes? Exista o piață suficient de mare care să-i cuprindă pe toți? Ce impact urma să aibă această mișcare asupra stilului lor de viață, asupra copiilor și asupra relației dintre ei? Și-au pus toate întrebările pe care trebuiau să și le pună înainte să se lanseze în afaceri pe cont propriu.

În cele din urmă, sătul de discuții și încrezător că se poate descurca, indiferent cu ce s-ar putea confrunta în afacere, Richard s-a angajat să își înființeze propria companie de construcții de locuințe. Pentru că îl iubea pe Richard și nu voia să i se opună, Anne a fost de acord, asigurându-l că îl va ajuta cu tot ce va putea.

Așa a apărut firma Best Construction, Inc. Richard a făcut un al doilea credit ipotecar pe casă, și-a părăsit locul de muncă și și-a deschis afacerea în garaj.

La început a mers bine. Sacramento trecea printr-o perioadă de avânt economic în construcții și lui Richard nu i-a fost deloc greu să subcontracteze lucrări de la constructorii greu încercați pe care îi cunoștea în zonă. Afacerea lui s-a extins, devenind în curând prea mare pentru garajul lui.

În decurs de un an, Best Construction a angajat patru tâmplari cu normă întreagă. A angajat de asemenea un contabil pe nume Robert, care să se ocupe

de bani. O tânără pe nume Sarah se ocupa de convorbirile telefonice și de sarcinile de ordin administrativ. Toată lumea lucra într-un birou mic aflat într-un mall din centrul orașului. Richard era extaziat de progresele pe care le făcuse tânăra sa afacere.

Bineînțeles că administrarea unei afaceri era mult mai complicată și consuma mai mult timp decât munca de tâmplar. Nu numai că Richard superviza toate lucrările pe care le făceau oamenii lui, ci și căuta continuu de lucru pentru a ține pe toată lumea ocupată. Pe lângă asta, el făcea estimările, el strângea banii, mergea la bancă și parcurgea cu greu teancurile nesfârșite de hârtii birocratice. Richard s-a trezit că își petrece din ce în ce mai mult timp la telefon, ocupându-se în cea mai mare parte a timpului de reclamațiile clienților și dezvoltând relații.

În timp ce lunile se scurgeau și boomul din construcții continua, Richard a trebuit să-și petreacă din ce în ce mai mult timp doar pentru a ține lucrurile în mișcare, doar pentru a se menține pe linia de plutire.

La finele celui de al doilea an de viață, Best Construction avea 12 angajați cu normă întreagă și 8 cu jumătate de normă și s-a mutat într-un birou mai mare în centru. Odată cu afacerea, au crescut și solicitările pentru timpul lui Richard.

A început să plece de acasă mai devreme dimineața și să se întoarcă seara târziu. Își vedea rar copiii. Dar, în cea mai mare parte, Richard se împăcase cu situația. Considera că acest volum solicitant de muncă

este un element esențial în construcția „capitalului de nădușeală” despre care tot auzise.

La rândul lor, banii începeau și ei să devină o problemă pentru Richard. În ciuda faptului că afacerea se dezvolta nebunește, banii păreau să nu ajungă niciodată atunci când era cu adevărat nevoie de ei. Cîrînd avea să descopere că contractorii nu se grăbeau deloc să plătească.

Ca tâmplar, era plătit în fiecare săptămână; ca subcontractor, trebuia să aștepte frecvent – uneori cu lunile. Richard avea de încasat bani pentru lucrări pe care le terminase cu peste 90 de zile în urmă.

Cînd se plîngea contractorilor care plăteau târziu, parcă vorbea cu surzii. Oamenii ridicau din umeri, zâmbeau și promiteau să facă tot ce le stătea în puteri, adăugînd: „Dar știi și tu cum merg treburile”.

Dacă Richard insista, contractorul îi spunea: „Uite ce e, îți scriu cecul cînd o să pot. Dacă nu te mulțumește, va trebui să cauți pe altcineva care să se ocupe de asta”. Temîndu-se să nu piardă vreun contract, Richard bătea în retragere.

Însă, indiferent dacă era plătit sau nu, Richard tot trebuia să-și plătească oamenii. Asta a devenit o problemă nemiloasă. Richard se simțea de multe ori ca un dansator pe sîrmă. Se simțea de parcă îi ardea un foc în stomac zi și noapte.

Și ca situația să devină și mai gravă, Richard a început să aibă impresia că lui Anne nu-i păsa de

necazurile lui. Nu că ar fi stat prea des de vorbă cu soția despre companie. Mantra lui Richard era că „afacerile sunt afaceri”. „Responsabilitatea mea este să mă ocup de firmă și responsabilitatea lui Anne este să aibă grijă de copii, de casă și de mine.”

Aparenta lipsă de preocupare a lui Anne l-a umplut de venin pe Richard. Oare ea nu înțelegea că el are o afacere de care trebuia să se ocupe? Că făcea toate acestea pentru familie? Se părea că nu.

Pe măsură ce timpul trecea, Richard era din ce în ce mai consumat de Best Construction. Deloc surprinzător, Anne a devenit din ce în ce mai frustrată de faptul că soțul ei nu comunica și nu era interesat de ea și de copii. Ea a insistat să-l întrebe ce se întâmpla cu afacerea lor, de ce părea mereu atât de stresat. Îl presa să petreacă mai mult timp cu familia.

Robert, contabilul, devenea și el o problemă pentru Richard. Robert nu părea să aibă niciodată informațiile financiare de care avea nevoie Richard, pentru a lua decizii în materie de salarii și achiziții, sau despre cheltuielile generale de exploatare ale companiei, fără să mai pomenim de câți bani dispuneau Richard și Anne pentru cheltuielile de zi cu zi.

Atunci când era întrebat, Robert își ațintea ochii în pământ și spunea: „Uite ce e, Richard, am mult mai multă treabă de făcut aici decât îți închipui. Durează un pic mai mult. Dar nu mă presa, bine?”

Copleșit de propria lui muncă, Richard bătea în retragere de obicei. Ultimul lucru pe care și l-ar fi dorit ar fi fost să-l supere pe Robert și să trebuiască să țină el contabilitatea. Putea de asemenea să empatizeze cu lucrurile prin care trecea Robert, dată fiind dezvoltarea companiei din ultimul an.

Noaptea târziu, în biroul lui, Richard se gândea uneori la perioada în care lucrase ca tâmplar. Îi lipsea viața simplă pe care o duceau el și familia lui. Apoi, gândurile acestea dispăreau la fel de repede cum apăruseră. Avea treabă și nu avea timp să viseze cu ochii deschiși. „O afacere este ceva grozav”, își spunea în sinea lui. „Doar că trebuie să-mi dau toată silința, așa cum făceam la școală, și să merg mai departe. Trebuie să muncesc la fel de mult ca de fiecare dată când trebuia să duc ceva la bun sfârșit.”

Richard a început să trăiască în cea mai mare parte a timpului în propriul cap. A început să nu mai aibă încredere în oamenii lui. Ei nu păreau să muncească suficient de mult și nici nu părea să le pese de afacerea lui la fel de mult pe cât îi păsa lui. Dacă voia să se facă ceva, trebuia să se ocupe persoana l.

Secretara lui Richard, Sarah, a demisionat într-un acces de furie, nemulțumită de volumul de muncă pe care i-l pretindea. Richard a rămas cu un birou plin de hârtii și cu un telefon care suna neîncetat.

Neavând nici cea mai vagă idee despre munca pe care o făcuse Sarah, Richard a fost copleșit, căci trebuia să facă să funcționeze un lucru pe care nu-l

înțelegea. Lumea lui s-a întors cu susul în jos. Se simțea ca un străin în propria companie.

Cum a putut să fie atât de prost? De ce nu și-a făcut timp să învețe ce făcea Sarah la birou? De ce a așteptat până acum?

Ca un soldat la datorie, plin de energie, Richard a început să facă treaba pe care o făcea Sarah, aruncându-se în luptă cu toate forțele. Lucrurile pe care le-a descoperit l-au șocat. Spațiul de lucru al lui Sarah era o zonă calamitată! Sertarele de la biroul ei erau un talmeș-balmeș de hârtii, pixuri, creioane, gume, elastice, plicuri, cărți de vizită și bomboane.

„Ce-a fost în capul ei?”, a izbucnit Richard.

Când a ajuns acasă în seara aceea, mai târziu decât de obicei, s-a luat la ceartă cu Anne. Nu a încetat decât când a ieșit din casă ca o vijelie ca să se ducă să bea ceva. Chiar nu-l înțelegea nimeni? Nu-i păsa nimănui de lucrurile prin care trecea?

Richard s-a întors acasă doar când a fost sigur că Anne dormea și s-a culcat pe canapea. A plecat dimineața devreme, înainte să se trezească cineva. Nu avea niciun chef de întrebări sau certuri.

Când Richard a ajuns la birou, ceva era foarte în neregulă. Robert, contabilul, lipsea nemotivat.

Frica a trecut prin corpul lui Richard ca un curent electric. Oamenii dispăreau: întâi Sarah, acum Robert. Dar Robert se ocupa de bani!

L-a sunat pe Robert acasă. N-a răspuns nimeni.

Cotrobăind prin biroul lui Robert, Richard a descoperit că dispăruse carnetul de cecuri! Și toate situațiile financiare ale firmei!

Bărbatul a simțit că panica se acumulează în el ca lava. A respirat adânc de câteva ori și a încercat să-și calmeze gândurile care goneau turbate. Poate că Robert luase situațiile acasă cu o seară înainte. Poate că făcea ore suplimentare. A început să se plimbe înapoi și încolo, în timp ce în mintea lui gândurile optimiste se luptau cu cele pesimiste.

Au trecut două ore. Richard era extrem de agitat. Telefonul continua să sune. Patru lucrări erau în plină desfășurare și, dacă nu trecea pe la ele, oamenii lui nu aveau să știe ce să facă mai departe. Cu toate acestea, a continuat să umble înapoi și încolo, aproape paralizat de teroare și nehotărâre. Ce să facă? Ce să facă?

În cele din urmă, a sunat la bancă. Cuvintele aveau să-i răsună pentru totdeauna în urechi: „Balanța dvs. este zero”. Coșmarul devenise realitate.

Richard s-a trezit aruncat pe culmile disperării. „Am distrus totul”, a început el să urle. „Ce o să le spună lui Anne și copiilor? Ce pot să fac acum?”

Ce lecții putem să învățăm din povestea lui Richard și a lui Anne? După cum am subliniat deja, toate afacerile sunt afaceri de familie. Fiecare afacere influențează

profund fiecare membru al familiei, chiar și pe cei care nu lucrează în respectiva afacere. Fiecare afacere fie aduce ceva familiei, fie îi ia ceva, la fel cum face orice membru obișnuit al familiei.

Dacă afacerea ia ceva, familia este întotdeauna prima care plătește prețul.

În cazul lui Richard, ca să se poată elibera din închisoarea pe care o crease, ar fi trebuit ca, înainte de toate, să-și recunoască vulnerabilitatea. Ar fi trebuit să-i mărturisească soției și restului familiei că efectiv nu știa suficient de multe despre afacerea lui și că nu știa cum să o dezvolte.

Ca mulți alți contractori, Richard încercase să le facă pe toate și să țină totul secret. Dacă ar fi reușit, dacă afacerea i-ar fi întreținut familia așa cum își imaginase el, ar fi plesnit de mândrie. În schimb, Richard nu a făcut decât să se izoleze fără să-și dea seama, reușind astfel exact opusul a ceea ce își dorea.

Și-a distrus viața – și viața familiei sale.

Repetă după mine: *Toate afacerile sunt afaceri de familie.*

Ești ca Richard? Eu cred că toți contractorii au câteva trăsături sufletești comune cu el. Și mai cred că toți trebuie să învâțați – unii pe propria piele – că o afacere este doar o afacere. Nu este viața voastră. Dar este de asemenea adevărat că afacerea ta poate avea un impact negativ profund asupra vieții, dacă nu înveți să procedezi altfel decât procedează majoritatea

contractorilor. Altfel decât Richard. Poate că altfel decât procedezi acum.

În cazul lui Richard, tragedia este că afacerea lui chiar ar fi putut să servească vieții lui și familiei. Dar, pentru a reuși asta, Richard ar fi trebuit să învețe cum să-și conducă afacerea într-un fel care îi era complet străin.

În loc de asta, s-a întâmplat că afacerea lui Richard l-a consumat pe el. Lipsit de o înțelegere adevărată a gândirii strategice esențiale care i-ar fi permis să creeze ceva unic, Richard și familia lui au fost condamnați la eșec chiar dinainte ca el să pornească la drum.

În continuare urmează secretele pe care Richard ar fi trebuit – și ar fi putut – să le cunoască dacă s-ar fi interesat.

Să începem cu subiectul *banilor*.

Despre subiectul banilor

Banii, banii, banii mă scot din minți.

The Power Point

Dacă Richard și Anne ar fi analizat prima dată subiectul banilor, așa cum urmează să o facem noi aici, viața lor ar fi fost radical diferită.

Firește, banii stau pe vârful limbii fiecărui contractor, la marginea sau în centrul gândurilor lui și pătrund nepoftiți în fiecare zonă a vieții lui.

Dacă banii consumă atât de multă energie în afacerile majorității contractorilor, de ce reușesc unii – foarte puțini – dintre ei să se descurce bine? De ce a fost Richard dispus – ca atât de mulți contractori – să încredințeze afacerile financiare unui necunoscut? De ce sunt banii întotdeauna o resursă rară pentru majoritatea contractorilor? De ce dispunem de mai puțini

bani decât ne așteptăm să dispunem? Și cu toate acestea, cererea de bani este întotdeauna ridicată.

Care este acel element care face ca banii să fie atât de evazivi, atât de complicați, atât de dificil de controlat? De ce fiecare contractor pe care l-am întâlnit de testă să se ocupe de subiectul banilor? De ce ajung aproape întotdeauna să se izbească de problemele bănești atunci când este prea târziu? Și de ce sunt constant obsedați de dorința de a avea mai mulți?

Banii: Nu poți să trăiești cu ei și nu poți să trăiești fără ei. Dar ar fi cazul să-i înțelegi. Pentru că, până nu o faci, îți vor mânca afacerea pe tavă!

CEI PATRU AGENȚI FINANCIARI

În contextul deținerii, operării, dezvoltării și ieșirii din afacerea unui contractor, subiectul banilor este guvernat în orice afacere de patru agenți financiar discreți, dar puternic integrați:

1. Veniturile

2. Profitul

3. Fluxul

4. Capitalul privat

Incapacitatea de a vedea clar care este rolul celor patru agenți financiari în afacerea ta garantează dezastrul.

Notă importantă: Să nu vorbești cu contabilii sau cu funcționarii tăi care se ocupă de scripte despre cele ce urmează; nu vei reuși decât să-i derutezi și pe ei, și pe tine. Informațiile acestea vin din experiențele de viață ale mai multor mii de proprietari de mici afaceri, printre care și contractori, cei mai mulți dintre ei fiind complet derutați de bani atunci când i-am întâlnit pentru prima oară. Totuși, după ce au înțeles și acceptat următoarele principii, au ajuns să dezvolte o claritate în ceea ce privește banii care nu ar putea fi descrisă decât ca iluminată.

Primul agent financiar: veniturile

Veniturile sunt banii cu care sunt plătiți contractorii de afacerea lor, pentru că își fac treaba în afacerea lor. Sunt banii cu care sunt plătiți pentru că merg la muncă în fiecare zi.

Evident, dacă nu și-ar face treaba, ar trebui să o facă alții, și aceștia ar primi banii pe care afacerea îi plătește în prezent contractorilor.

Urmăriți-mă! Veniturile nu au nimic de a face cu *proprietatea*. Veniturile sunt apanajul exclusiv al *angajării*. Din acest motiv, pentru *contractor-ca-angajat*, veniturile sunt cea mai importantă formă pe care o pot lua banii. Din contră, pentru *contractor-ca-proprietar*,

veniturile sunt cea mai puțin importantă formă pe care o iau banii.

Cea mai importantă; cea mai puțin importantă. Vedeți cum apare conflictul? Conflictul dintre contractor-ca-angajat și contractor-ca-proprietar?

Ne vom ocupa de conflictul acesta mai târziu. Pentru moment, reține doar că acest conflict între contractor-ca-angajat și contractor-ca-proprietar este potențial cel mai paralizant conflict din viața unui contractor.

Rezolvarea acestui conflict te va elibera!

Al doilea agent financiar: profitul

Profitul este ceea ce rămâne după ce afacerea și-a făcut treaba efectiv și eficient. Dacă nu există profit, ceva nu este în regulă cu afacerea.

Pe de altă parte, simplul fapt că afacerea realizează un profit nu înseamnă că face în mod necesar toate lucrurile care trebuie făcute ca la carte. Mai curând, înseamnă că ceva a fost făcut așa cum trebuie în timpul sau chiar înaintea perioadei de timp în care a fost realizat profitul.

Problema importantă aici este dacă profitul a fost intenționat sau accidental. Dacă a fost obținut printr-un accident (așa cum se întâmplă cu majoritatea profiturilor), nu îți aroga meritele pentru el. Vei ajunge să regreti această impertinență.

Dacă a fost intenționat, arogă-ți tot meritul pe care ți-l dorești. Ți-ai câștigat dreptul acesta. Și profitul creat intenționat, nu accidental, este reproductibil – în repetate rânduri.

Așa cum vei vedea în curând, valoarea banilor este o funcție a capacității afacerii tale de a-i produce în cantități predictibile la un randament peste medie al investiției.

Profitul poate fi înțeles doar în contextul obiectivului afacerii, diferit de obiectivul proprietarului. Deci, profitul alimentează deplasarea înainte a afacerii care îl produce. Lucrul acesta este realizat în patru feluri:

- 1. Profitul este *capitalul de investiții* care alimentează și susține dezvoltarea.**
- 2. Profitul este *capitalul pentru bonificații* care recompensează oamenii pentru o muncă excepțională.**
- 3. Profitul este *capitalul circulant* care susține afacerea în perioadele în care banii lipsesc.**
- 4. Profitul este *capitalul din randamentul investiției* care îl recompensează pe proprietar pentru asumarea de riscuri.**

Fără profit, afacerea nu poate să existe și cu atât mai puțin să se dezvolte. Este combustibilul progresului.

Totuși, dacă o afacere își utilizează eronat profitul sau abuzează de el, penalizarea seamănă mult cu situația în care profitul nu ar exista deloc. Imaginează-ți dificultățile unui contractor care are prea mult capital din randamentul investiției, dar nu are suficient capital de investiții, capital pentru bonificații și capital circulant.

Îți dai seama ce fel de dezechilibru creează așa ceva?

Cel de al treilea agent financiar: fluxul

Fluxul se referă la ce *fac* banii într-o afacere, nu la ceea ce *sunt* banii. Într-o mică afacere de contractor, banii au tendința să se deplaseze haotic, ca mingea dintr-un joc mecanic. Uneori sunt acolo, alteori nu.

Fluxul poate fi chiar mai important decât profitul pentru supraviețuirea afacerii, pentru că o afacere poate să genereze profit și să nu reușească să aibă bani. Se numește profit pe hârtie, nu profit propriu-zis.

Și dacă ești un contractor mic și banii nu sunt acolo când este nevoie de ei, ești în pericol, indiferent cât de mult profit ai făcut. Firește, poți să împrumuți bani. Dar banii obținuți în circumstanțe dificile sunt întotdeauna și cei mai scumpi.

Cunoașterea locului în care se află banii și a locului în care vor fi atunci când ai nevoie de ei este o sarcină crucială atât pentru contractor-ca-angajat cât și pentru contractor-ca-proprietar.

REGULILE FLUXULUI

Nu vei învăța nicio lecție mai importantă decât impactul uriaș pe care fluxul îl poate avea asupra sănătății și supraviețuirii afacerii tale. Regulile următoare te vor ajuta să înțelegi de ce subiectul acesta este atât de important:

1. Prima regulă a fluxului spune că situația veniturilor și cheltuielilor tale este statică, în timp ce fluxul este dinamic. Situația veniturilor și cheltuielilor tale este un instantaneu, în timp ce fluxul este o imagine în mișcare. Deci, chiar dacă Situația veniturilor și cheltuielilor este un instrument excelent pentru *analizarea* ulterioară a afacerii, este un instrument prost pentru *administrarea* afacerii tale în iureșul zilnic.

Situația veniturilor și cheltuielilor tale îți spune (1) cât de mulți bani cheltuiți și unde; și (2) cât de mulți bani primiți și de unde.

Fluxul îți furnizează aceleași informații ca Situația veniturilor și cheltuielilor și îți spune în plus când să cheltuiești și să primești banii – adică, fluxul este o Situație a veniturilor și cheltuielilor care se deplasează prin timp. Și acesta este secretul pentru înțelegerea fluxului. Este vorba despre management în timp real. Cât de mult intră? Cât de mult iese? Vei vrea să știi lucrul acesta zilnic, poate chiar de la o oră la alta dacă ar fi posibil. Niciodată săptămânal sau lunar.

Trebuie să poți să prognozezi fluxul. Trebuie să ai un Plan al fluxului care să te ajute să ai o imagine clară a ceea ce te așteaptă luna viitoare și peste două luni.

Trebuie, de asemenea, să știi ce nevoie vei avea în viitor. Totuși, în ultimă instanță, când vorbim despre flux, acțiunea se desfășoară întotdeauna în prezent.

Vorbim despre clipa de față!

Administrarea fluxului necesită o atenție incredibilă la detalii. Dar atunci când fluxul este administrat, viața ta capătă o strălucire incredibilă. Tu ești la butoane! Înști purtat de curent, nu contra lui.

2. A doua regulă a fluxului spune că banii se deplasează rar așa cum ne-am aștepta. Dar ai puterea să schimbi asta, cu condiția să înțelegi cele două surse primare ale banilor pe măsură ce intră și ies din firma ta.

Adevărul este că, cu cât ai mai mult control asupra *sursei* banilor, cu atât ai mai mult control asupra fluxului lor. Sursele banilor sunt atât în interiorul cât și în exteriorul afacerii tale. Banii vin din *afara* afacerii tale sub forma creanțelor, vânzărilor, investițiilor și împrumuturilor.

Banii vin *dinăuntru* afacerii tale sub forma obligațiilor, impozitelor, investițiilor de capital și salariilor. Acestea sunt costurile asociate marketingului, vânzărilor, operațiunilor, costului bunurilor și așa mai departe.

Numeroși contractori nu percep banii care ies din afacerile lor ca pe o sursă de bani, dar exact opusul este adevărat.

Atunci când examinezi cum să cheltuiești bani în afacerea ta, poți să economisești – și, prin urmare, să faci – bani în trei feluri:

1. O faci mai eficace.

2. O faci mai eficient.

3. Încetezi să o mai faci.

Identificând sursele de bani din interiorul și exteriorul afacerii tale și aplicând după aceea aceste metode, poți să controlezi mai bine fluxul din afacere.

Dar care sunt aceste surse? Printre ele se numără felul în care:

planifici un proiect,
cumperi materiale,
îți remunerezi oamenii,
planifici timpul oamenilor,
estimezi o lucrare,
promovezi o lucrare,
gestionezi o lucrare,
încasezi creanțele.

Și multe altele. De fapt, fiecare sarcină din afacerea ta poate fi realizată mai eficace și mai eficient. Pe parcurs, vei genera mai multe venituri, vei produce mai mult profit și vei echilibra fluxul.

Al patrulea agent financiar: capitalul privat

Din păcate, sunt puțini contractorii care vor aprecia vreodată pe deplin valoarea capitalului propriu din afacerea lor. Cu toate acestea, capitalul privat este al doilea cel mai valoros activ pe care îl va deține vreodată un contractor. (Cel mai valoros activ este, desigur, viața ta, și vom discuta mai multe despre asta mai târziu.)

Deci, dă-mi voie să definesc sintagma *capital privat*:

CAPITALUL PRIVAT este valoarea financiară acordată afacerii tale de un potențial cumpărător al acesteia.

Prin urmare, *afacerea* este cel mai important produs al tău, nu serviciile tale. Pentru că afacerea are puterea să te elibereze. Exact! După ce îți vinzi afacerea – cu condiția să obții cât vrei pe ea – ești liber!

Desigur, pentru a vă mări capitalul privat, pentru a crește valoarea afacerii, trebuie să o construiești bine. Trebuie să construiești o afacere care funcționează. O afacere care poate să producă venituri, profit, flux și capital privat mai bine decât afacerea oricărui alt contractor.

Pentru a reuși asta, afacerea ta trebuie să fie proiectată astfel încât să poată face ceea ce face sistematic, predictibil, de fiecare dată.

Povestea McDonald's

Ray Kroc și-a numit primul restaurant McDonald's „o mică mașină de bani”. Acesta este motivul pentru care franciza a fost cumpărată de mii de ori. Și care a fost motivul pentru care a funcționat? Ray Kroc a pretins consistență. Astfel încât un hamburger în Philadelphia să fie o reclamă pentru unul în Peoria. De fapt, indiferent unde ai fi cumpărat un hamburger McDonald's în anii '50, ți se garanta că chifteaua cântărea exact 45.3 g și avea un diametru de 9.2 cm. Aceste date erau scrise în manualul McDonald's.

A reușit Ray Kroc? Știi bine că a reușit! Și o poți face și tu după ce îi înțelegi metodele. Să luăm doar o parte din povestea lui Ray Kroc.

În 1954, Ray Kroc își câștiga existența vânzând un aparat de făcut milkshake-uri cu cinci capete. A auzit despre un stand de hamburgeri din San Bernardino, California, care avea opt aparate ca al său, ceea ce însemna că putea să facă 40 de shake-uri în același timp. A vrut să vadă asta cu ochii lui.

Kroc a zburat de la Chicago la Los Angeles, apoi a mers cu mașina 96 km până în San Bernardino. În timp ce stătea în mașină în fața restaurantului lui Mac

și Dick McDonald's, a văzut cum stăteau clienții la coadă la prânz pentru pungile cu hamburgeri.

Într-un moment de revelație Kroc s-a apropiat de o femeie blond-roșcată aflată într-o decapotabilă galbenă. Așa cum a explicat mai târziu: „Nu faptul că era sexy mi-a făcut inima să-mi bubuie de încântare, ci pofta cu care devora hamburgerul”.

Pasiunea.

De fapt, cartofii prăjiți au fost cei care i-au furat efectiv inima. Până în anii '50, era aproape imposibil să cumperi cartofi prăjiți de calitate constantă. Ray Kroc a transformat toate acestea. „Cartoful prăjit”, a scris el la un moment dat, „avea să devină aproape sacrosanct pentru mine, pregătirea lui fiind un ritual care trebuia respectat, cu religiozitate.”

Pasiune și pregătire.

Cartofii trebuiau să fie exact așa – roșiatici de Idaho, de calitate superioară, cântărind 227 g fiecare, bine prăjiți, până deveneau galben-maronii, și sărați cu o sită care, după cum spunea Kroc, se mișca fără oprire „ca tamburina unei fetețe din Armata Salvării”.

Așa cum a descoperit destul de repede Kroc, cartofii cu un conținut prea mare de apă – și până și roșiaticii de calitate superioară din Idaho variau foarte mult în materie de conținut de apă – păreau îmbibați atunci când erau prăjiți. Așa că Kroc a trimis echipe de muncitori înarmați cu hidrometre care să se asigure că toți furnizorii lui produceau cartofi care se

încadrau într-un interval optim ca duritate, cuprins între 20% și 23%.

Pregătire și pasiune. Pasiune și pregătire. Caută cuvintele acestea în dicționar și vei vedea fotografia lui Ray Kroc. Îți poți vedea propria fotografie acolo?

Înțelegi ce a făcut Ray Kroc? Îți dai seama de ce a putut să vândă mii de francize? El cunoștea adevărata valoare a capitalului privat și, spre deosebire de Richard, Kroc a început să muncească *la* afacerea sa, nu în afacerea sa.

Și atunci, care este versiunea ta de afaceri vizavi de acea declarație? Ce trebuie să faci afacerea ta pentru a se transforma într-o mică mașină de făcut bani? Care este pasiunea care te va împinge să clădești o afacere care funcționează, un sistem la cheie ca al lui Ray Kroc?

Capitalul privat și sistemul la cheie

Ce este un sistem la cheie? Și de ce este atât de valoros pentru tine? Pentru a-l înțelege mai bine, să analizăm alt exemplu de sistem la cheie care a funcționat la perfecție: albumele lui Frank Sinatra.

Albumele lui Frank Sinatra erau pentru el exact ce erau restaurantele McDonald's pentru Ray Kroc. Făceau parte dintr-un sistem automat care îi permitea lui Sinatra să cânte pentru milioane de oameni fără să fie nevoie să fie prezent acolo în persoană.

În felul acesta, înregistrările lui Sinatra erau un sistem la cheie pe care se putea baza care funcționa previzibil, sistematic, automat și fără efort, ca să producă aceleași rezultate de absolut fiecare dată.

Indiferent unde se afla Sinatra, albumele sale continuau să genereze venituri, profit, flux și capital, iar și iar. Sinatra trebuia doar să producă albumul prototip și sistemul făcea restul.

McDonald's-ul lui Kroc reprezintă și el soluția prototipică la cheie, stabilind tot ce trebuie să facă McDonald's într-un mod fundamental, sistematic, astfel încât orice om pregătit corespunzător să poată reproduce cu succes aceleași rezultate.

Și iată cum vei avea ocazia să deții un capital privat: din felul în care face afaceri afacerea ta; din felul în care afacerea face sistematic ce vrei tu să facă; din sistemul tău la cheie care funcționează, chiar și în mâinile unor oameni obișnuiți, pentru a produce rezultate extraordinare.

Nu uita:

- Dacă vrei să construiești un capital din afacerea ta, atunci începe să lucrezi *la* afacere. Construiește o afacere care să funcționeze absolut de fiecare dată.
- Începe să lucrezi *la* afacerea ta pentru a construi un sistem la cheie complet

integrat care să se achite de sarcini de fiecare dată.

- Începe să lucrezi *la* afacerea ta pentru a o face să arate bine și să se diferențieze de afacerile pe care le vezi peste tot.

Iată cea mai importantă idee pe care o vei auzi vreodată despre afacerea ta și despre ce are potențialul să îți asigure:

Valoarea capitalului tău este direct proporțională cu cât de bine funcționează afacerea. Și cât de bine funcționează afacerea este direct proporțional cu eficacitatea sistemelor pe care le-ai implementat, de care depinde funcționarea acesteia.

Banii... fericirea... viața... toate se reduc la cât de bine funcționează afacerea ta.

Indiferent dacă banii iau forma de veniturilor, a profitului, a fluxului sau a capitalului, numărul lor – și cât de mulți vor rămâne – va depinde întotdeauna de cât de bine funcționează afacerea.

Afacerea ta ascunde secretul care duce spre mai mulți bani. Ești pregătit să afli cum să-l găsești?

Ceva mai devreme în acest capitol, te-am pus în gardă în legătură cu inevitabilul conflict dintre contractor-ca-angajat și contractor-ca-proprietar. Acel conflict între partea din tine care lucrează în afacere și partea din tine care lucrează la afacere. Între acea parte din tine care muncește pentru venituri și acea parte din tine care muncește pentru capital.

Iată cum să rezolvi acest conflict:

1. Recunoaște față de tine când joci rolul de angajat și când joci rolul de proprietar.

2. Ca angajat, determină cea mai eficientă modalitate de a face munca pe care o faci, apoi documentează treaba respectivă.

3. După ce ai documentat munca pe care o faci, creează o strategie prin care să te înlocuiești cu altă persoană care, după ce va învăța să utilizeze cu precizie sistemul pe care i l-ai oferit, îl va preda mai departe altei persoane.

4. Administrează noul sistem delegat prin noii tăi angajați. Îmbunătățești sistemul cuantificându-i eficiența de-a lungul timpului.

5. Repetă procesul de mai sus în toate sectoarele afacerii tale, oriunde acționezi ca angajat, nu ca proprietar.

6. Lasă în urma ta oameni devotați care utilizează sistemele tale eficiente, înaintând de fiecare dată dincolo de munca unui angajat și eliberându-te pentru a face munca unui proprietar.

Stăpânește metodele acestea, înțelege diferența dintre cei patru agenți financiari, dezvoltă-ți interesul pentru felul în care funcționează banii în afacerea ta, apoi privește-i cum se revarsă înăuntru!

Casa Etică™: povestea unui contractor

Ce este imposibil să faci, dar, dacă ai putea face, ți-ar transforma fundamental afacerea?

Paradigms (Paradigme)

Joel Arthur Barker

Povestea care urmează a fost scrisă de un adevărat constructor de case, un om motivat de Mitul antreprenorial să creeze un nou tip de afacere de construcție de case. Își dorea o afacere care să-i servească într-un mod neobișnuit și cât mai uman pe consumatori, pe clienți și pe angajați. Îl aplaud pe acest constructor de case atât pentru povestea pe care mi-a permis să o împărtășesc cu voi, cât și pentru angajamentul lui sincer față de ea. Este „Povestea Casei Etice”.

POVESTEA CASEI ETICE

Mike și Mary făcuseră mult timp economii pentru a-și construi casa visurilor, cea mai importantă investiție din viața lor. Discutau adeseori până târziu în noapte despre felul în care avea să arate casa. Au căzut de acord asupra numărului de dormitoare și de băi, asupra locului în care va fi șemineul și asupra spațiului pe care trebuiau să-l aloce dulapurilor. Au căzut de acord asupra curții interioare, a verandelor, dulapurilor din bucătărie și electrocasnicelor. Știau exact ce-și doreau în casa visurilor lor și acum erau în sfârșit gata.

Mike și Mary au fost foarte atenți la alegerea unui constructor, pentru că știau foarte bine că era cea mai importantă decizie în demersul lor de construire a casei visurilor lor. Au contactat Better Business Bureau, asociația locală a contractorilor, au discutat cu prietenii, iar în timpul weekendurilor au mers cu mașina să vadă zeci de case.

În cele din urmă, au ales Expert Construction Company, deținută și condusă de Jim Adams, care construia în zonă de două decenii. Lui Mike îi plăcea felul în care

construia Jim case. Părea să se dea peste cap ca să fie sigur că locuințele sale erau construite temeinic. Și Jim părea să dețină controlul fiecărui aspect al proiectelor sale. Mike a observat că, atunci când nu era prezent Jim, nu părea să se întâmple mare lucru acolo unde avea lucrări, deși asta era rareori o problemă, pentru că Jim părea să fie mereu prin preajmă. În ceea ce o privește pe Mary, ei îi plăcea simțul culorilor și materialele pe care le alegea el. Fără nicio îndoială, Jim și Expert Construction erau o alegere bună.

Mike și Mary au lucrat cu o firmă de proiectare de case recomandată de Jim și au obținut proiectul pe care și-l imaginaseră exact așa cum și-l imaginaseră. Totul progresa cum sperau ei.

Totuși, la scurt timp după ce a început construcția, au început să apară întrebările. Mary a vrut să știe de ce betonierele făceau șanțuri atât de adânci în curte și de ce se vărsa ciment peste tot, pe porțiuni mari. „Nu vom reuși niciodată să scăpăm cu totul de ele”, se gândea ea. Când l-a întrebat pe Jim, a asigurat-o că va fi în regulă. Și găurile apărute pe una din laturile frontale ale fundației?

„Nu vă faceți griji”, a bâiguit Jim. „Este un lucru care se întâmplă în mod normal.”

Acum a început și Mike să-și facă griji. Țevile de canalizare încastrate în fundație nu păreau să aibă căderea potrivită. Și țevile de canalizare care ieșeau din placă erau la mai mulți centimetri distanță comparativ cu ceea ce spuneau planurile că ar trebui să fie. Asta însemna că zidurile afectate trebuiau să fie modificate, lucru care la rândul său avea să modifice dimensiunile camerelor. Jim i-a răspuns că nu este ceva neobișnuit și că nu ar trebui să-și facă griji din cauza asta.

Au început să observe din ce în ce mai multe probleme. Atunci când au pus materialul termoizolant, câteva din plăcile din fibră de sticlă nu au fost fixate cum trebuie și Mike se temea că aveau să cadă cu perete cu tot. Altădată, unul dintre oamenii care montau rigipsul Sheetrock a găurit una din țevile de apă. Rigipsul a trebuit scos, țeava reparată și zidul cârpit. „Nici nu veți observa reparația”, i-a asigurat Jim. Apoi au descoperit porțiuni în care vopsea nu acoperea perfect pereții și tavanul. Jim le-a poreclit

„vacanțe” și i-a asigurat încă o dată pe Mike și pe Mary că se va ocupa de ele.

Atunci când Mary a văzut dormitorul principal proaspăt zugrăvit, s-a înfuriat. Ea nu alesese culoarea respectivă! A fost șocată să afle că era culoarea corectă. Jim i-a explicat că, atunci când o mostră mică de culoare este multiplicată de o mie de ori pentru a acoperi o cameră, poate să arate destul de diferit.

În momentul acesta, Mike și Mary erau mai mult decât puțin dezamăgiți de Expert Construction Company. Jim, evident plictisit de tensiunile constante, nu mai era le fel de prietenos și de cooperant. Atunci când Mike și Mary au aflat că lucrarea avea să fie cu 5000 \$ mai scumpă, Jim a insistat că era din cauza „comenzilor de modificări pe care ei le ceruseră”. Tensiunea a crescut și mai mult atunci când au aflat că data finalizării avea să fie prelungită cu șase săptămâni, în parte din cauza acelor comenzi de modificare și în parte din cauza problemelor subcontractorului și a vremii proaste.

În sfârșit, casa din visurile lor a fost finalizată și Mike și Mary s-au mutat în ea. Deloc surprinzător, au ieșit la iveală multe probleme enervante, „noduri în

papură” (după cum le spunea Jim): din spălătorie lipsea o bucată mare de placaj, vopseaua era pătată, ușa de la un dulap din bucătărie nu se închidea, dușul de la etaj făcea un zgomot de nedescris când era deschis și niciodată nu păreau să aibă suficientă apă caldă.

Jim a devenit din ce în ce mai puțin dornic să vină și să repare problemele. Relația dintre cuplu și constructor era sub semnul tensiunii și al nemulțumirilor. Mike și Mary au ajuns la concluzia că vor trebui să învețe să trăiască cu micile nemulțumiri pe care le presupunea proprietatea unei case.

Constructorul de case care a scris această poveste a adăugat următorul rezumat. În timp ce-l citești, imaginează-ți că ești un potențial cumpărător care se întâlnește cu această persoană. Imaginează-ți că tocmai ți-a istorisit „Povestea Casei Etice”:

Cum lucrez în domeniul construcțiilor de peste 30 de ani, am văzut povestea lui Mike, Mary și Jim reluată mult prea des. Se reduce la faptul că contractorul arată prea puțin respect pentru nevoile cumpărătorului casei și că acesta din urmă

este foarte puțin interesat de felul în care ar trebui să ia o decizie înțeleaptă cu privire la achiziția unei case.

Filozofia unui astfel de constructor de locuințe poate fi redusă la o singură regulă: „Termină lucrarea, lucrează cât poți de repede, indiferent care sunt problemele! Ne vom ocupa de ele pe măsură ce apar!”

În majoritatea cazurilor, calitatea ajunge să ocupe un îndepărtat loc doi, după banii câștigați. Preocupările clienților nu constituie o prioritate mai mică. Acest accent prost gândit duce la o calitate defectuoasă a execuției, la un control prost al costurilor, la un control defectuos al calității și la relații mizerabile cu clienții. Am văzut lucrul acesta întâmplându-se în nenumărate rânduri.

Dar nu trebuia să se întâmple. Dorința de a mă asigura că nu se întâmplă a reprezentat geneza companiei mele, Classic Development Corporation, și a conceptului meu de Casă Etică.

Să ne întoarcem la povestea noastră, ca să vedem ce s-ar fi putut face pentru a obține un rezultat mult mai satisfăcător pentru toți cei implicați:

Firește, Mike și Mary ar fi putut să facă unele lucruri pentru a se asigura că Jim își respectă promisiunile, dar pe acestea le vom analiza mai târziu. Pentru moment, să ne concentrăm pe Jim și pe Expert Construction Company.

Trebuie să înțelegi că Jim este o persoană cinstită care vrea să facă cea mai bună lucrare pe care o poate face pentru clienții săi. Și atunci, ce a mers prost? De ce nu a reușit să satisfacă așteptările lui Mike și Mary?

Mai întâi de toate, Jim este tehnician, nu om de afaceri. El se pricepe la construcții și știe ce trebuie făcut pentru a obține o casă. Dar – și asta se întâmplă frecvent în cazul contractorilor – Jim dispune doar de cunoașterea sa tehnică, de buna sa credință și de bunele sale intenții care să-l ajute să ducă treaba la bun sfârșit.

Din păcate, după cum am văzut deja, bunele intenții nu sunt suficiente. Jim nu deține controlul asupra afacerii sale. De unde știm asta? Nimic nu pare să fie finalizat sau să curgă de la sine, dacă nu este și el când se face lucrarea. Jim nu a implementat sistemele care să-i garanteze că subcontractorii săi își vor face treaba și o vor face bine chiar și în

absența lui. El nu le-a arătat clar subcontractorilor care sunt standardele pe care trebuie să le respecte atunci când își fac treaba. El a devenit, de fapt, angajatul lor. Nu a implementat niciun sistem prin care munca să le fie verificată, cu o investiție minimă de timp din partea lui. Din moment ce el nu are niciun sistem, nici ei nu au niciun sistem. Și din moment ce sub-contractorii săi nu au niciun sistem, Mike și Mary nu au de ales și sunt la mâna norocului.

Și atunci când lucrurile au început să meargă prost, așa cum se întâmplă inevitabil în orice proiect din construcții, Jim nu a avut niciun plan prin care să se ocupe de modificările cerute de Mike și de Mary. El ar fi trebuit să abordeze fiecare aspect al proiectului casei înainte să înceapă construcția și să includă schimbările în planul original.

În loc de asta, când au apărut circumstanțele neprevăzute, Jim nu a avut niciun sistem pregătit care să se ocupe de ele. Eșecul său de comunicare a însemnat că Mike și Mary nu au fost pregătiți pentru costurile suplimentare și pentru întârzieri.

Jim ar fi trebuit să poarte o discuție detaliată cu Mike și cu Mary înainte de construcție și ar fi trebuit să studieze fiecare etapă a construcției. Asta ar fi clarificat lucrurile la care cuplul putea să se aștepte să le vadă pe măsură ce lucrarea avansa. În loc de asta, nu a alocat deloc timp pentru a vorbi despre așteptările lor sau pentru a le adapta așteptările atunci când realitatea s-a dovedit a fi alta. Mai târziu, Jim nu i-a condus cu solicitudine pe Mike și pe Mary să vadă casa terminată și nule-a arătat cum funcționează totul.

Nu uita, în ziua de azi există peste 30.000 de componente diferite care intră în construirea unei case obișnuite. Proprietarii nu ar trebui să aibă niciodată responsabilitatea de a le înțelege pe toate.

În ultimul rând, Jim nici nu și-a precizat clar responsabilitățile care îi revin de drept și nici nu a creat un sistem ordonat care să se ocupe de extrem de importantul sfârșit al lucrării.

La fel ca majoritatea contractorilor, Jim a scăpat totul de sub control. El se scăpa-se și pe sine de sub control, lucru care se reflecta în incapacitatea de a-și controla

afacerea. Din contră, afacerea era cea care îl controla pe el.

Fără o definiție clară a ceea ce era de fapt afacerea sa, fără obiective strategice, Jim nu făcea decât să construiască o casă. Lucrul de care avea nevoie Jim de la bun început era să înțeleagă clar care era obiectivul lui în domeniul construcției de locuințe. De ce lucra în domeniul construcțiilor și nu în domeniul restaurărilor, spre exemplu? Jim urma să poată să se concentreze pe felul în care să realizeze rezultatele necesare pentru a-și atinge obiectivul doar după ce reușea să aibă o claritate de felul acesta.

„Având asta în minte”, a zis constructorul nostru de case, am înființat Classic Development Corporation. Rezolvarea problemelor întâlnite de Jim, Mike și Mary a dus în cele din urmă la crearea Casei Etice, care începe cu enunțarea obiectivului companiei mele. Iată care este declarația obiectivului:

Obiectivul firmei Classic Development Corporation este acela de a servi publicul cumpărător de case, de a se asigura că achiziția și experiența deținerii unei

case este una ușoară, plină de bucurie și de satisfacție. Asta înseamnă:

- ***O interacțiune etică și onestă cu tine, clientul***
- ***Producerea unui produs de calitate de care poți fi sigur că va arăta și va funcționa exact cum ți s-a promis***
- ***Eliminarea tuturor surselor de frustrare***
- ***Utilizarea celor mai bune și mai eficiente tehnici de management***
- ***Obținerea unui profit echitabil și rezonabil la un cost avatajos pentru tine***

Pentru a obține rezultatele pe care le doreau și de care aveau nevoie atât clientul cât și compania mea, Classic Development Corporation, mi-am dat seama că trebuia să abordez de la bun început problema eticii. Trebuia să-mi iau angajamentul că mă voi purta cu toți oamenii din sfera afacerii mele cu respectul și demnitatea pe care le merită.

Mai departe, mi-am luat angajamentul că voi lucra doar cu subcontractori și

furnizori care ar putea să adopte standardele ridicate impuse de compania mea. M-am asigurat că nevoile consumatorilor erau bine identificate din start și esențialmente satisfăcute. Am pregătit furnizorii, subcontractorii și cumpărătorii de case pentru lucrurile la care mă așteptam pe parcursul procesului de construire a unei case.

Așa că am impus standarde scrise de calitate a muncii și de conduită pentru toți cei care lucrează cu și pentru Classic Development. Am pretins ca oamenii să facă ce spun că vor face, cum ar fi finalizarea lucrării într-un interval rezonabil de timp, controlul costurilor și oferirea unei execuții de cea mai înaltă calitate prin sisteme eficiente de management.

Pe scurt, aveam și am convingerea că adoptarea unei abordări etice în construirea unei case va genera în mod inevitabil încredere, siguranță și satisfacție. Va crea ceva extraordinar – Casa Etică – care îl va scăpa pe proprietarul locuinței de frustrări pe toată durata procesului.

Încă ceva. V-am spus anterior că Mike și Mary ar fi putut să facă ceva pentru a evita frustrarea de care au suferit. Răspunsul este simplu: ar fi trebuit să caute

de la bun început o companie dedicată principiilor pe care tocmai vi le-am descris. Ar fi trebuit să caute profesioniști autentici, asemenea celor de la Classic Development Corporation.

Ar fi trebuit să caute o companie cu o abordare sistemică pentru o satisfacție completă a clientului!

Povestea precedentă este adevărată. Este o relatare făcută de un contractor care înțelege puterea pe care o are povestea ca să ajungă la inima clienților, angajaților, furnizorilor, creditorilor și subcontractorilor săi. Acest contractor știe care este adevăratul obiectiv al afacerii sale.

Care este obiectivul – povestea – afacerii tale? Deși s-ar putea să consideri că lucrezi în domeniul instalațiilor electrice, al instalațiilor sanitare sau în domeniul reamenajărilor, ca toți ceilalți fondatori de afaceri, în realitate, lucrezi în domeniul afacerilor. Indiferent în ce *constă* afacerea, trebuie să o înțelegi și trebuie să urmezi anumite reguli fundamentale dacă vrei să fie o reprezentare fidelă a viziunii tale.

Pentru a reuși, afacerea ta trebuie să aibă la bază o poveste care o pune în mișcare și o direcționează zi de zi.

Reluăm: care este povestea afacerii tale? Și ce *trebuie* să fie pentru a o deosebi de afacerile altor contractori? Care este versiunea *ta* cu privire la Casa Etică? După ce ți-o poți imagina, cum o poți transforma în realitate?

Despre subiectul planificării

Libertatea nu apare automat; se obține. Și nu se întâmplă dintr-un singur salt; trebuie obținută zilnic.

Man's Search for Himself (Omul în căutarea lui însuși)

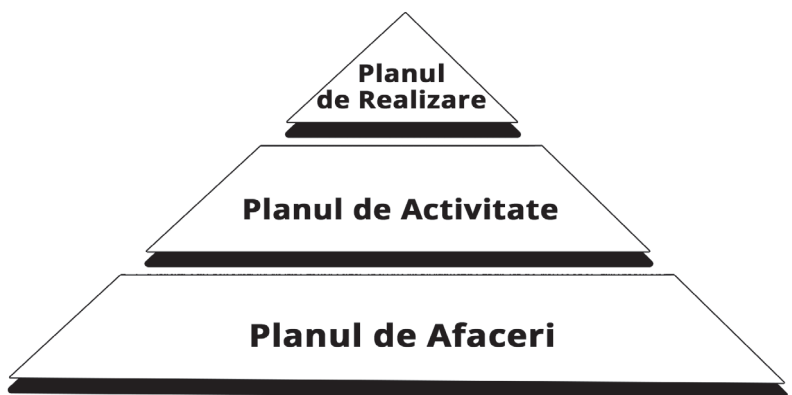
ROLLO MAY

Oaltă omisiune evidentă relevată de povestea lui Richard și a lui Anne este absența planificării adevărate.

Este un lucru de la sine înțeles, dar noi ne aflăm aici pentru a-l spune încă o dată... *fiecare contractor trebuie să aibă un plan*. Nu poți începe nici măcar o lucrare fără a avea unul. Dar, asemenea lui Richard, majoritatea contractorilor nu reușesc să înțeleagă că Planul de Activitate este doar unul dintre cele *trei*

planuri esențiale pe care trebuie să le creeze și apoi să le implementeze pentru a evita eșecul. Aceste trei planuri sunt: Planul de Afaceri, Planul de Activitate și Planul de Realizare.

Împreună, aceste trei planuri formează un triunghi: Planul de Afaceri stă la bază, Planul de Activitate în centru și Planul de Realizare în vârf.



TRIUNGHIUL PLANIFICĂRII

Planul de Afaceri stabilește *cine* ești (afacerea), Planul de Activitate stabilește *ce* faci (activitatea) și Planul de Realizare stabilește *cum* o faci (procesul de îndeplinire).

Dacă ne uităm la Triunghiul Planificării, vedem că cele trei planuri esențiale sunt interconectate. Legătura dintre ele este stabilită punând următoarele întrebări:

1. Cine suntem noi?

2. Cu ce ne ocupăm?

3. Cum procedăm noi?

Cine suntem noi? este o întrebare strategică pură.

Cu ce ne ocupăm? este și o întrebare strategică și o întrebare tactică.

Cum procedăm? este și o întrebare strategică și o întrebare tactică.

Prima dată pune întrebarea: „Cu ce ne ocupăm și cum procedăm... *strategic?*”

Și după aceea: „Cu ce ne ocupăm și cum procedăm... *tactic?*”

Întrebările strategice modelează viziunea și destinul afacerii. Întrebările tactice transformă viziunea aceea în realitate. Astfel, întrebările strategice asigură bazele pentru întrebările tactice, la fel cum baza triumhiului asigură fundația pentru centru și vârf.

Să analizăm pe scurt fiecare dintre aceste trei planuri și ce vor face ele pentru tine în dezvoltarea afacerii.

PLANUL DE AFACERI

Planul de Afaceri va stabili ce vei alege să faci în afacerea ta și felul în care alegi să o faci. Fără un Plan de Afaceri, maximul pe care îl poate face afacerea ta este să supraviețuiască. Iar fără un Plan de Afaceri, chiar și supraviețuirea elementară va avea nevoie de noroc.

Fără un Plan de Afaceri, plutești pe ape adânci, fără să zărești limanul. Lucrezi împotriva fluxului natural.

Dar eu nu vorbesc despre Planul de Afaceri tradițional, cel predat în școlile de afaceri. Nu, Planul de Afaceri la care mă refer eu se citește ca o poveste, cea mai importantă poveste pe care ai spus-o vreodată.

Planul tău de Afaceri ar trebui să descrie clar:

- Afacerea pe care o creezi
- Obiectivul pe care îl va deservi
- Viziunea pe care o va urmări
- Procesul prin care vei transforma viziunea aceea în realitate
- Felul în care funcționează banii în timp ce afacerea se dezvoltă pentru a-ți realiza viziunea

Acest proces al deplasării afacerii din locul unde se află astăzi spre locul în care o vezi tu în viitor este definit de Punctele de Referință ale Afacerii: obiectivele pe care vrei să le realizeze afacerea în timpul vieții tale.

Punctele de Referință ale Afacerii vor cuprinde Puncte de Referință Financiare, Puncte de Referință Emoționale (impactul vizual, emoțional, funcțional și financiar pe care afacerea îl va avea asupra tuturor celor care intră în contact cu ea), Puncte de Referință pentru Performanță, Puncte de Referință pentru Clienți (Cine sunt ei? De ce vor cumpăra de la tine? Ce le va da afacerea și nu vor primi de la nimeni altcineva?), Puncte de Referință pentru Angajați (Cum dezvolți oamenii? Cum găsești oameni care vor să se dezvolte? Cum faci să crezi o școală în afacerea ta care să le ofere oamenilor calificări pe care nu le pot dobândi nicăieri altundeva?) și multe, multe altele.

Punctele de Referință ale Afacerii vor reflecta poziția pe care afacerea o va ocupa în mintea și inima consumatorilor și angajaților tăi, a investitorilor și furnizorilor, precum și felul în care intenționezi să transformi poziția aceea într-o realitate prin intermediul sistemelor pe care le dezvolți.

Punctele de Referință ale Afacerii vor descrie felul în care se va forma echipa ta de conducere și ce sisteme va trebui să dezvoltați pentru ca managerii tăi, la fel ca managerii McDonald's, să poată să producă rezultate pentru care să fie trași la răspundere.

Și în final, Planul de Afaceri va fi construit cu un limbaj de *afaceri*, nu cu un limbaj de *contractor*. Va specifica piața și strategia prin care intenționezi să devii lider pe piața respectivă. Se va baza pe demografie și psihografie – mai exact, pe cine cumpără și de ce cumpără. Va include randamentul investiției și randamentul capitalului. Se va concentra pe lucrurile de care sunt interesați creditorii și acționarii tăi și nu pe lucrurile de care sunt interesați tehnicienii tăi.

Un contractor care nu are nici o viziune de afaceri și nici cuvintele cu care să o articuleze este doar un om care merge la serviciu în fiecare zi. Un om la fel ca oricare altul care doar face, face, face, e ocupat, ocupat, ocupat. Poate că face bani, poate că nu. Poate că se alege cu ceva în viață, poate că nu. Asumându-și riscuri fără să preia vreodată controlul cu adevărat.

Prin urmare, obiectivele fundamentale ale celor trei planuri esențiale sunt de a clarifica precis ce trebuie făcut pentru a obține ce vrea contractorul de la afacerea și de la viața sa și de a stabili pașii specifici prin care se va întâmpla asta.

Prima dată trebuie să se întâmple asta. După aceea trebuie să se întâmple cealaltă. Unu. Doi. Trei. Pas cu pas.

Să aruncăm o privire la Planul de Activitate.

PLANUL DE ACTIVITATE

Planul de Activitate include tot ce trebuie să știe, să aibă și să facă un contractor pentru a încheia o lucrare la timp, de fiecare dată, exact cum a promis.

Fiecare lucrare ar trebui să te determine să îți pui trei întrebări:

- 1. Ce trebuie să știi?**
- 2. Ce trebuie să am?**
- 3. Ce trebuie să fac?**

Ce trebuie să știi?

De ce informații am nevoie pentru a încheia această lucrare la timp, de fiecare dată, exact cum am promis? Pentru a afla ce trebuie să știi, trebuie să înțelegi așteptările celorlalți: ale clientului, arhitectului, contractorului general, subcontractorilor și angajaților tăi. Așteptările respective îți sunt clare? Nu presupune că le știi. În loc de asta, fă o listă cu ce trebuie să știi, ca să fii sigur că pui toate întrebările necesare.

Ce trebuie să am?

Întrebarea aceasta pune problema resurselor – mai exact, a banilor, echipamentului, oamenilor și timpului. Dacă nu ai echipamentul potrivit, cum vei termina

lucrarea? Dacă nu ai suficienți bani pentru a finanța lucrarea, cum te poți aștepta să o închei fără să creezi probleme de numerar? Ce se întâmplă dacă nu ai suficienți oameni sau nu ai oameni cu suficiente calificări? Și dacă nu ai suficient timp pentru a dirija această lucrare până la încheierea ei, ce se întâmplă când trebuie să fii în două locuri în același timp?

Repet, nu presupune că poți găsi ce îți trebuie atunci când îți trebuie; de cele mai multe ori nu poți. Și chiar dacă poți găsi ce îți trebuie în ultima clipă, vei plăti scump pentru asta.

Ce trebuie să *fac*?

Aici, accentul cade pe acțiuni care trebuie începute și terminate. Ce trebuie să fac pentru a încheia acest proiect la timp, de fiecare dată, exact așa cum am promis? Răspunsul la această întrebare necesită o serie de Planuri de Acțiune, inclusiv:

- Obiectivul de realizat
- Standardele după care îți dai seama că obiectivul va fi realizat
- Punctele de Referință pe care trebuie să le atingi pentru ca obiectivul să fie realizat
- Funcția/Persoana care răspunde de atingerea punctelor de referință

- Bugetul pentru realizarea fiecărui punct de referință
- Momentul până la care trebuie atins fiecare punct de referință

Planurile de Acțiune pe care le creezi devin bazele pentru Planurile de Realizare pe care trebuie să le creezi pentru a te asigura nu doar că totul este realist, ci și că totul poate fi gestionat.

PLANURILE DE REALIZARE

Dacă Planurile de Activitate îți spun în avans tot ce trebuie să știi despre muncă, Planurile de Realizare îți spun tot ce trebuie să știi despre fiecare Punct de Referință din Planul de Activitate. Obiectivul: să îți îndeplinești angajamentul de a termina lucrarea așa cum s-a stabilit și la termenul promis.

Planul de Realizare furnizează informații despre detaliile efectuării muncii tactice. Este un ghid care le spune oamenilor responsabili cu efectuarea muncii respective exact cum să o facă. Fiecare Plan de Realizare devine o parte din baza de cunoaștere a afacerii tale. Niciun Plan de Realizare nu este irosit. Fiecare Plan de Realizare devine un manual pentru noii angajați, pentru subcontractori, arhitecți și clienți, ajutând să explice cum face afaceri compania ta într-un fel care o diferențiază de afacerile celorlalți contractori.

Spre exemplu, la McDonald's, Planul de Realizare pentru pregătirea unui Big Mac este descris explicit în Manualul de Operațiuni al McDonald's, la fel cum sunt absolut toate Planurile de Realizare necesare pentru a conduce o afacere McDonald's's.

Planul de Realizare pentru un contractor ar putea să includă felul în care torni o fundație, spre deosebire de felul în care o fac toți ceilalți. Felul în care răspunzi la întrebarea aceea va determina felul în care îți faci afacerea să se deosebească de afacerile tuturor celorlalți contractori.

BENEFICII ALE TRIUNGHIULUI PLANIFICĂRII?

Poți aprecia impactul pe care implementarea unui Triunghi al Planificării l-ar avea asupra afacerii tale? Asupra vieții tale?

Dacă faci întocmai lucrurile pe care le-am descris mai sus, vei afla:

- Cum va arăta, cum se va comporta și ce impresia va lăsa afacerea ta la final
- Când se va întâmpla
- Câți bani veți câștiga

Și multe, multe altele.

Imaginează-ți cât de valoroasă ar fi capacitatea de a putea să îți monitorizezi progresul, pas cu pas; să știi sigur că ești pe drumul cel bun.

Ei bine, asta urmărește planificarea. Vorbim despre crearea unui standard – a unei unități de măsură – cu care îți vei putea măsura performanța.

Dacă nu creezi un astfel de standard, este ca și cum ai ascunde un ac într-un car cu fân. Cine știe unde va ajunge acul?

Dar un contractor cu un plan e altceva! Cine n-ar vrea să facă afaceri cu o astfel de persoană?

(Pentru a afla cu exactitate cum vor arăta cele trei planuri esențiale ale tale când vor fi terminate, intră pe The E-Myth.com și dă click pe [The E-Myth Contractor](#).)

Despre subiectul managementului

Există întotdeauna o calitate necunoscută în procesul creativ, la fel cum există una și în pescuit, dar atunci când ești conștient de rezultatul pe care vrei să-l obții, ești capabil să concentrezi procesul, nu să-l faci aleatoriu.

The path of least resistance (Calea celei mai mici rezistențe)

ROBERT FRITZ

Toți contractorii, inclusiv Richard și constructorul Casei Etice, ajung în cele din urmă să se confrunte cu problemele managementului. Dar cei mai mulți dintre noi ies foarte prost din confruntarea asta!

De ce suferă atât de mulți contractori de un fel de paralizie atunci când trebuie să se ocupe de

management? De ce reușesc atât de puțini contractori să ducă treaba la bun sfârșit în felul în care au promis și la timp? De ce sunt managerii lor (presupunând că au vreunul) atât de incompetenți?

Din cauză că încercăm să conducem oamenii pe dos față de cum trebuie să o facem.

Dă-mi voie să explic. Auzim de multe ori că un manager bun trebuie să fie o „persoană sociabilă”. O persoană căreia îi place să aibă grijă de oameni, să-i descifreze, să-i sprijine, să se intereseze de ei, să-i învețe lucruri, să-i dădăcească, să-i monitorizeze, să-i îndrume ca mentor, să-i direcționeze, să-i urmărească, să-i motiveze și, dacă toate acestea eșuează, să-i amenințe sau chiar să-i ia la bătaie.

Să nu crezi asta. Pentru că managementul are mult mai puțin de a face cu oamenii decât ți s-a dat de înțeles.

De fapt, în ciuda celor spuse de toate cărțile de management scrise de maeștri ai managementului (care au condus rareori ceva), până acum nimeni nu a învățat cum să conducă oamenii – cu excepția câtorva tirani.

Motivul este simplu: *Oamenii sunt imposibil de condus!*

Da, acesta este adevărul. Oamenii sunt imposibil de condus. Ba chiar mai mult: sunt inconsecvenți, imprevizibili, de neschimbat, lipsiți de regrete, nestăpăniți și, în general, imposibili.

Faptul că ai aflat asta nu te face să te simți mai bine? Acum înțelegi de ce ai avut toate problemele acelea! Simți ușurarea, piatra grea a cărei apăsare a încetat?

A venit momentul să înțelegi pe deplin cu ce se ocupă de fapt managementul. În loc să conducă *oa-meni*, managementul se ocupă de fapt de administrarea unui proces, a unui tip gradual de a face lucruri care, combinat cu alte procese, devine un sistem. Spre exemplu:

- Procesul finalizării unui deviz
- Procesul prin care se răspunde la telefon
- Procesul de montare a unui întrerupător
- Procesul de construire a unui zid

Prin urmare, un proces este un tip gradual de a face ceva în timp. Privite ca un întreg, procesele acestea sunt sisteme:

Sistemul de estimare

Sistemul de a răspunde la telefon

Sistemul de montare a întrerupătoarelor

Sistemul de construire a unui zid

Atunci, în loc să conducă oameni, managerul cu adevărat eficient este cel care a fost învățat un sistem de administrare a unui proces prin care oamenii fac lucruri.

Mai exact, managerii și oamenii lor, împreună, administrează procesele – sistemele – din care este alcătuită afacerea. Acum vedem că managementul are mai puțin de a face cu *cine* face lucrurile în afacerea ta și mai mult cu *felul în care* se fac lucrurile.

Marii manageri sunt fascinați de felul în care sunt făcute lucrurile. Ei sunt maeștri ai găsirii acelei metode prin care lucrurile se fac eficient și eficace.

Marii manageri pun constant întrebări-cheie:

- Care este rezultatul pe care urmărim să-l producem?
- Producem rezultatul respectiv absolut de fiecare dată?
- Dacă nu producem rezultatul respectiv absolut de fiecare dată, de ce nu o facem?
- Dacă producem rezultatul respectiv absolut de fiecare dată, cum am putea să producem rezultate și mai bune?

Și așa mai departe.

Pe scurt, marii manageri sunt cei care utilizează un sistem superior de management. Un sistem care spune clar și răspicat: „Acesta este *felul în care* conducem noi aici!” Nu spune: „Acesta este *omul care* conduce aici!”

Într-o companie cu adevărat eficientă, felul în care conduci este întotdeauna mult mai important decât persoana care conduce. Pentru că felul în care conduci este transferabil, pe când persoana care conduce nu este. Felul în care conduci poate fi predat mai departe, pe când persoana care conduce nu poate fi predată mai departe.

Pe scurt, atunci când o companie este dependentă de persoana care conduce – Murray, Mary sau Moe, compania aceea este într-un mare pericol. Pentru că, atunci când vor pleca Murray, Mary sau Moe, compania va trebui să o ia de la capăt. O risipă enormă de resurse!

Și mai grav, atunci când o companie este dependentă de cel care conduce, poți să fii sigur că toți managerii din compania aceea fac exact ce vor. Ce ar putea să fie mai neproductiv decât situația în care avem 10 manageri și fiecare dintre ei conduce în felul lui unic? Cum ai putea să-i conduci pe acești manageri?

Răspunsul este clar: nu ai putea. Pentru că asta te aduce înapoi la conducerea oamenilor.

Și, după cum știm, este un lucru imposibil!

Și atunci, ce este un sistem de management?

Mitul antreprenorial spune că sistemul de management este o metodă prin care fiecare manager inovază, cuantifică, orchestrează și apoi monitorizează sistemele prin care afacerea ta produce rezultatele pe care le aștepți.

Conform Mitului antreprenorial, misiunea managerului este simplă:

Misiunea unui manager este aceea de a inventa sisteme prin care viziunea proprietarului se manifestă consecvent și cu fidelitate la nivelul de operare al afacerii.

Asta ne aduce înapoi la obiectivul afacerii tale, la necesitatea unei viziuni și la „Povestea Casei Etice”.

Începi să vezi ce încerc să îți spun? Că afacerea ta este un singur lucru. Și că toate subiectele pe care le discutăm aici – banii, planificarea, povestea companiei și așa mai departe – se referă la a face un lucru bine. Acel lucru pe care afacerea ta este menită să-l facă.

Și managerul are rolul de a se asigura că funcționează.

Despre subiectul oamenilor

Mai întâi mi-a spus ce urma să facă, apoi a făcut altceva.
Dar el chiar credea că a făcut ce îmi spusese că va face!
Cine poate să explice chestia asta?

Contractor anonim

Toți contractorii pe care i-am cunoscut s-au plâns
de oameni.

Despre angajați: „Vin târziu, pleacă acasă devreme, fumează stupefiante la prânz!”

Despre subcontractori: „Cine știe ce fac cu timpul lor, dar știu al naibii de bine să te taxeze pentru el!”

Despre furnizori: „Ei trăiesc într-un univers de nedescris!”

Despre clienții: „Chiar dacă ar avea o minte, nu ar fi în stare s-o facă să se hotărască la ceva!”

Oameni, oameni, oameni. Inamicul tuturor contractorilor. Și în centrul tuturor stau oamenii care lucrează pentru tine.

Te-ai auzit vreodată rostind vreunul dintre următoarele lucruri? „Până le spun cum s-o facă, o fac eu singur de 20 de ori!” „Cum se face că nu ascultă nimeni ce spun?” „De ce nu fac niciodată ce le spun să facă?”

Lucrul cu oamenii aduce bucurii mari – și frustrări monumentale. Și asta este valabil și pentru contractori și oamenii lor. De ce? Și ce putem să facem în privința asta? Să aruncăm o privire la contractorul obișnuit. Cine este persoana aceasta – și cine nu este. În timp ce citești cele ce urmează, gândește-te la Richard, contractorul a cărui poveste am spus-o la început.

Puțini contractori sunt pregătiți să angajeze alți oameni pentru a obține rezultate. Nu pentru că nu pot să găsească oameni, ci pentru că au făcut o fixație: să obțină singuri rezultatele! Cu alte cuvinte, majoritatea contractorilor nu sunt oamenii de afaceri care ar trebui să fie, ci tehnicieni care suferă de o criză de antreprenoriat!

Te regăsești în cele ce am spus? Cu ce te ocupai înainte să devii contractor?

Dacă astăzi ești contractor în domeniul instalațiilor sanitare, ieri erai instalator?

Dacă astăzi ești contractor în domeniul instalațiilor electrice, ieri erai electrician?

Dacă astăzi ești contractor în domeniul construcțiilor, ieri erai dulgher?

Nu ți-ai imaginat că deținerea unei afaceri este o modalitate de a fi liber?

Nu ai fost convins că, dat fiind faptul că stăpânești un domeniu tehnic – instalații electrice, tâmplărie, instalații sanitare – erai automat pregătit să creezi o firmă care să facă genul acesta de muncă?

Nu ești tu cel care și-a dat seama că, dacă și-ar înființa propria afacere, ar putea să scape de șef definitiv? Cum ai fi putut altfel să scapi de persoana aceea imposibilă, care te scotea din minți, care nu te lăsa niciodată să îți faci treaba, care a fost motivul principal pentru care te-ai hotărât să faci saltul spre o afacere proprie de la bun început?

Nu ai devenit contractor pentru a putea să devinii propriul șef?

Nu ți-ai dat tu seama că, după ce aveai să fii propriul șef, urma să ai libertatea de a face orice ai fi vrut – și să iei acasă toți banii?

Nu ai crezut că poți să treci dincolo de cecul săptămânal de salariu?

Sincer, nu asta ți-ai imaginat? Așa că ai intrat în afaceri pe cont propriu și te-ai apucat să muncești? Făcând toată treaba, făcând, făcând. Ocupat, ocupat, ocupat.

Până într-o bună zi când ți-ai dat seama (sau poate nu) că făceai toată munca? Făceai toate lucrurile pe care știai cum să le faci, plus multe altele despre care nu știai nimic. Construind capitalul de nădușeală... asta credeai.

În realitate, erai un tehnician care trecea printr-o criză de antreprenariat! Sperai doar să câștigi un ban cu afacerea ta. Și uneori câștigai un salariu, dar alteori nu. Cu siguranță, deveniseși persoana care semna toate cecurile, doar că aproape toate ajungeau la alți oameni.

Îți sună cunoscut? Te scoate din minți?

Ei bine, relaxează-te pentru că îți voi arăta cum să procedezi bine de data asta.

Citește cu atenție. Conștientizează momentul. Ești pe cale să afli secretul pe care l-ai așteptat din prima zi în care ai început să lucrezi.

LEGEA REFERITOARE LA OAMENI

Este vital să știi următorul lucru despre jocul antreprenorial: *Fără oameni, nu ai o afacere, ai un job.* Și de cele mai multe ori este cel mai prost job din lume... *pentru că lucrezi pentru un bolnav psihic!* (Nu este nimic personal: trebuie doar să înfrunți adevărul dacă vrei să te schimbi vreodată.)

Tristul adevăr este că, fără oameni, vei fi forțat să le faci singur pe toate. Fără alți oameni, ești condamnat să încerci să faci prea multe. Ajungi să te faci singur knockout lucrând câte 12 sau 16 ore pe zi. Încerci să faci mai mult, dar în realitate faci mai puțin.

Volumul de muncă poate să ajungă să te cocoșeze, tăindu-ți răsuflarea. Pe lângă munca pe care erai obișnuit să o faci, atunci când ești proprietarul propriei afaceri, va trebui să ții și contabilitatea. Să faci și estimările. Și vânzările. Și planificarea, cumpărarea, plasarea comenzilor și ridicarea. Într-o afacere mică, personală, munca este nesfârșită – așa cum cred că ai descoperit și singur – și până nu descoperi cum poate să fie făcută de altcineva, te va transforma într-o carcasă uzată.

Ca și pictarea Podului Golden Gate, parcă nu se mai termină. Lucru care o plasează în afara tărâmului posibilităților umane. Indiferent cât ai fi tu de dispus să o faci.

Dar dacă există oameni care te ajută, prietene contractor, lucrurile se pot îmbunătăți substanțial. Mai exact, dacă înțelegi cu adevărat cum să-i atragi pe oameni în munca pe care ai nevoie să o facă. Când înveți cum se face asta, când înveți cum să te lași înlocuit de alți oameni – *oameni antrenați să stăpânească sistemul* – afacerea ta poate să crească cu adevărat. Și doar atunci când afacerea ta va fi liberă să se dezvolte, vei începe și tu să simți adevărata libertate.

Dar așa cum spuneam, trebuie să o dezvolti corect. Trebuie să înțelegi de ce este nevoie pentru a privi oamenii ca pe cea mai prețioasă resursă, nu ca pe o povară. Trebuie să ajungi să înțelegi și să apreciezi Legea Referitoare la Oameni:

Legea Referitoare la Oameni spune că, de fiecare dată când introducem o persoană nouă în afacerea noastră utilizând un sistem (la cheie) inteligent, un sistem care funcționează, ne extindem sfera de influență. Și ne putem extinde zona de influență la infinit!

Cu alte cuvinte, pentru un contractor, oamenii sunt ceea ce era un album pentru Frank Sinatra.

Un album Frank Sinatra poate fi redat (și este și în ziua de azi) într-un milion de locuri în același timp, indiferent de locul în care era sau este Frank. Și fiecare vânzare a unui album Frank Sinatra genera drepturi de autor pentru Frank și acum pentru moștenitorii lui.

Cu ajutorul altor oameni, Sinatra a creat o înregistrare de calitate care îi reda cu fidelitate talentul unic, apoi s-a asigurat că este promovată și distribuită și că veniturile sunt administrate.

La fel de sigur cum a funcționat pentru Frank Sinatra, oamenii tăi pot să facă asta pentru tine. Tot ce

trebuie să faci este să creezi o „înregistrare” – un sistem – al talentelor tale unice, felul tău special de a face tot ce trebuie făcut în afacerea ta, după care să o copiezi, să o promovezi, să o distribuie și să administrez veniturile.

Nu asta fac oamenii de afaceri de succes? Fac o „înregistrare” a celor mai eficiente modalități de a face afaceri. Și făcând asta, furnizează o soluție la cheie la problemele clienților lor. Un sistem soluție care chiar funcționează.

Oare afacerea ta nu îți oferă același potențial pe care înregistrările lui Frank Sinatra i le-au oferit lui (și acum moștenitorilor săi)? Capacitatea de a genera venit fără să fie nevoie să meargă la serviciu zilnic?

Nu asta ar putea și oamenii tăi să fie pentru tine? Mijloacele prin care sistemul tău de a face afaceri ar putea fi copiat cu fidelitate?

Dar înainte de toate trebuie să ai un sistem. Trebuie să creezi o modalitate unică de a face afaceri pe care să o poți preda oamenilor tăi, pe care să o poți conduce cu precizie, pe care să o poți copia cu totul, exact ca McDonald's.

Pentru că, fără un astfel de sistem, fără o astfel de „înregistrare”, fără o modalitate unică de a face afaceri care să funcționeze realmente, rămâi doar cu niște oameni care fac ce le place. Și lor le place aproape întotdeauna anarhia. Haosul. Confuzia. Greșeală după greșeală după greșeală.

Nu așa a apărut problema de la bun început? Oamenii care făceau ce li se părea lor că trebuie să facă, indiferent de ce voiai tu? Oamenii lăsați să facă ce vor, fără nicio grijă cu privire la costul comportamentului lor? La costul pe care îl plătești tu?

Cu alte cuvinte, oameni fără un sistem.

Te rog să fii atent la asta: Legea Referitoare la Oameni este necruțătoare. Fără o modalitate sistematică de a face afaceri, de cele mai multe ori oamenii sunt o povară, nu o resursă. Legea Referitoare la Oameni spune că, fără un sistem specific de a face afaceri, fără un sistem specific pentru recrutarea, angajarea și instruirea oamenilor în vederea utilizării aceluși sistem, și fără un sistem specific pentru administrarea și îmbunătățirea sistemelor, afacerea ta se va afla mereu la voia întâmplării.

Vrei să dai cu zarul și să pariezi cu afacerea? Din păcate, asta fac majoritatea contractorilor.

Legea Referitoare la Oameni spune că nu îți poți delega efectiv responsabilitățile dacă nu ai ceva anume de delegat. Și acel ceva anume este o modalitate funcțională de a face afaceri!

Sinatra a murit, dar vocea lui este pretutindeni și cineva continuă să încaseze drepturile lui de autor. Și asta pentru că Sinatra a avut un sistem care funcționa.

Tu ai?

Despre subiectul subcontractorilor

Ciupește-mă. Se întâmplă aieva?

Un client contractor

Dacă tot am ajuns la subiectul oamenilor și al managementului, să ne ocupăm și de subiectul subcontractorilor.

Imaginează-ți următorul scenariu de coșmar: Un nebun angajează alt nebun să facă o lucrare la timp și apoi își iese din minți de furie atunci când al doilea nebun nu își face treaba!

Intuiești care este problema aici? Anticipezi ce urmează?

Mi s-a povestit că, cu multă vreme în urmă, Dumnezeu a zis: „Să fie contractori! Și ca să nu uite niciodată cine sunt în creația mea, să fie blestemați să angajeze oameni exact ca ei”. Și Dumnezeu i-a numit pe aceștia *subcontractori*.

Este educativ să cauți definiția *subcontractorului* pentru a descoperi indicii despre motivul pentru care contractorii se trezesc mereu că au necazuri. *Webster's Collegiate Dictionary, 10th Edition*, definește *sub* ca pe „dedesubt, mai jos, mai mic”; „inferior”. *Sub-contractorul* este definit ca „o persoană sau o firmă care se angajează prin contract să realizeze o parte sau tot contractul altuia”.

Cu alte cuvinte, tu, contractorul, angajezi pe cineva „inferior” ție – sub-contractorul – pentru a realiza o parte din contractul la care te-ai angajat sau pe tot. Iei decizia conștientă de a angaja pe cineva care îți este „inferior” să îndeplinească angajamentul pe care ți l-ai luat în fața clientului, pentru care, în ultimă instanță, tu ești singurul responsabil!

De ce oare ne facem astfel de lucruri? Unde ne va duce toată nebunia asta?

Eu am impresia că orbul îl conduce pe orb și că orbul îi plătește pe alți orbi să o facă! (Încă o dată, te rog să nu iei asta personal. Dar te rog să asculți!)

Este o abordare menită să eșueze din start! A venit momentul să ieșim din întuneric. A venit momentul să

privim lumea așa cum este de fapt. A venit momentul să facem ce funcționează.

REZOLVAREA PROBLEMEI SUBCONTRACTORULUI

Să zicem că ești pe cale să angajezi un subcontractor. Pe cineva care are competențe specifice: știe să construiască acoperișuri, să facă tâmplăria sau instalațiile electrice, ceva similar. Dacă nu ai mai lucrat niciodată cu persoana aceasta, de unde știi că este calificată? Și pentru că tot am menționat asta, ce înseamnă calificat?

Dacă vrei să iei o decizie inteligentă referitoare la acest subcontractor, trebuie să ai o definiție tehnică a cuvântului *calificat*.

Dacă ești un contractor care se mândrește cu realizări precise? Cum ai defini cuvântul *calificat*? Cu siguranță că l-ai defini mai exact decât contractorii care nici măcar nu cred în exactitate.

Provocarea ta este să știi exact ce aștepti de la cuvântul *calificat* și apoi să te asiguri că subcontractorii operează cu aceleași așteptări. Un eșec în punctul acesta aproape că garantează ruperea relației.

Desigur, totul începe cu alegerea subcontractorilor potriviți. În fond și la urma urmei, ei sunt oamenii cărora le delegi responsabilitatea ta și pentru al căror comportament ești complet răspunzător. Chiar

vrei să lași alegerea aceasta la voia întâmplării? Ești un jucător atât de împătimit? Mă îndoiesc.

Pentru a face o selecție inteligentă, trebuie să clarifici ce înțelegi tu prin calificat. Vreau să scrii pe o bucată de hârtie: „Prin calificat, eu înțeleg...” După ce ai formulat o definiție personală, aceasta va deveni un standard pentru tine și afacerea ta, pentru clienții și pentru subcontractorii tăi.

Conform dicționarului *Webster's 10th*, standardul este ceva „instituit și stabilit de autorități ca regulă pentru măsurarea cantității, greutateii, întinderii, valorii sau calității”.

Astfel, obiectivul tău este acela de a stabili o măsură a controlului calității, un standard al calificării, pe care îl vei aplica tuturor subcontractorilor. Și mai important este să stabilești un standard pentru performanța companiei tale!

Elaborând standarde pentru selecția subcontractorilor – standarde de calificare, performanță, integritate, stabilitate financiară și experiență – ai început importantul proces de construire a unei afaceri care poate opera exact așa cum te aștepti să o facă!

Gândindu-te cu atenție la lucrurile pe care le aștepți – *cu exactitate* – ai început deja să îți îmbunătățești afacerea.

În această stare de iluminare, vei privi selectarea unui subcontractor ca pe o oportunitate de a stabili: (1)

ce intenționezi să le furnizezi clienților; (2) ce aștepti de la angajați; și (3) ce îți dorești pentru viața ta.

Lucruri importante, nu-i așa? Ești la înălțimea lor? Ești pregătit să simți cum îți crește puterea?

Nu te relaxa încă. Stabilirea standardelor este doar primul pas pe care trebuie să-l faci. Cel de al doilea este să creezi un Sistem de Dezvoltare a Subcontractorului.

Un sistem de dezvoltare a subcontractorului este un plan de acțiune proiectat să îți spună ce lucruri cauți la un subcontractor. Include standardele exacte, valorile de referință, responsabilitățile, graficul realizării și bugetul pe care îl vei aloca procesului căutării de subcontractori, identificării lor, recrutării, interviuării, instruirii, gestionării muncii lor, auditării performanțelor, compensării lor, examinării lor regulate și încheierii relațiilor sau recompensării lor pentru performanța reușită.

Și toți acești factori trebuie *documentați* – adică, scriși – în ceea ce nouă, la E-Myth, ne place să numim Contractor's Bible™ (Biblia contractorului), dacă urmează să însemne ceva pentru tine, pentru subcontractorii tăi, pentru managerii tăi sau pentru contul tău din bancă!

Și după aceea, trebuie să stăruiești cu îndârjire în menținerea acestui sistem, indiferent ce s-ar întâmpla.

La fel cum a făcut Ray Kroc. La fel cum a făcut Walt Disney. La fel cum a făcut Sam Walton.

Despre subiectul estimării

Discreția este dușmanul ordinii, standardizării și calității.

Marketing for business growth
(Marketing pentru creșterea afacerilor)

Theodore Levitt

Nu este deloc neobișnuit să li se ceară contracto-
rilor să ofere o estimare. Conform *Webster's 10th*
Collegiate Dictionary, estimarea înseamnă „un calcul
în linii mari sau aproximativ”.

Vrei să faci afaceri cu cineva care îți oferă o apro-
ximare în linii mari? Îți poți imagina cum ar fi să ba-
zezi o decizie de afaceri pe o aproximare în linii mari?

Ei bine, asta fac majoritatea contractorilor. Se pare că s-au obișnuit să folosească cuvântul *estimare* fără să se mai gândească ce înseamnă de fapt. Mai e de mirare că majoritatea contractorilor pierd bani?

Din contră, contractorii luminați elimină cuvântul *estimare* din vocabularul lor. Când se pune problema estimării, refuză pur și simplu!

Să zicem că ești într-o vizită de lucru acasă la dna Jones. Ai văzut despre ce este vorba, după care dna Jones îți cere o estimare.

Tu îi zâmbești și îi răspunzi încrezător:

— „Noi nu facem estimări, dnă Jones. Noi facem *promisiuni*”.

— „Ce faceți?” exclamă dna Jones, cu gura căscată. De parcă tocmai i-ai fi spus că vei face lucrarea gratis.

— Promisiuni, îi răspunzi tu liniștit. Pentru că tu știi adevărul despre ceea ce faci: sistemul tău excepțional îți permite să faci promisiuni pentru că... le poți respecta.

Acum vă bucurați de atenția fascinantă a dnei Jones.

— Dnă Jones, noi am încetat de mult să mai facem estimări. Noi, la Quality Contractors, ne dăm seama că estimarea este o aproximare în linii mari a costurilor și a timpului. Noi suntem de părere că, dacă nu putem fi mai exacti de atât, nu merităm să lucrăm în domeniu.

Deci, dnă Jones, noi nu mai oferim estimări. Acum, noi stabilim exact de ce vom avea nevoie pentru a ne face treaba, cât va costa și cât de mult va dura, după care vă oferim *promisiunea noastră scrisă* că vă vom livra *exact* lucrurile asupra cărora am căzut de acord. La timp, la prețul și exact la calitatea la care v-ați aștepta de la cel mai bun contractor din țară.

— Și cum puteți să faceți asta? Întreabă dna Jones care tocmai și-a recăpătat controlul asupra mușchilor.

Tu zâmbești.

— Așa procedăm noi, dnă Jones. Dar vă spun asta: putem să o facem pentru că ne-am făcut temele.

* * *

„Dar nu poți să fii niciodată exact”, mi-au spus contractorii ani de zile. „Poate că poți fi pe aproape. Dar niciodată exact.”

Am un răspuns simplu la asta: *Trebuie să fii!* Pur și simplu nu îți permiți să fii inexact. Nu poți accepta inexactitatea nici la tine, nici la afacerea ta.

Nu poți să mergi la lucru în fiecare zi crezând că afacerea ta, munca pe care o faci, angajamentele pe care le iei sunt prea complexe și imprevizibile pentru a fi exacte. Cu o mentalitate de felul acesta, ești condamnat să ai o organizație dezorganizată și ineficientă. O afacere care se va scufunda în cele din urmă și te va trage și pe tine după ea.

Este ceva atât de ușor de evitat. Pentru că dezordinea – din gândire și din acțiuni – este cauza principală a frustrărilor tale.

Soluția acestor frustrări este claritatea. Ea îți oferă capacitatea de a impune o direcție clară care îți asigură impulsul de care ai nevoie pentru a-ți dezvolta afacerea.

Claritatea, direcția, impulsul – toate provin din accentul pus pe exactitate.

Dar cum creezi exactitate într-o lume imposibil de inexactă? Iată și răspunsul: *Ajunși la exactitate în afacerea ta refuzând să faci vreuna din activitățile care nu pot fi controlate exact.*

Singura alternativă este să analizezi piața, să determini unde sunt oportunitățile și apoi să îți organizezi afacerea pentru a fi *furnizorul exact* al serviciilor pe care ai ales să le oferi.

Ai două opțiuni și numai două: (1) Analizează afacerea pe care o ai în prezent și după aceea limitează-te la acele lucrări pe care știi că le poți face exact; sau (2) Ia totul de la capăt analizând piața și identificând oportunitățile cheie din piața respectivă, apoi construiește o afacere care să opereze exact.

Lucrul pe care nu-l poți face, pe care trebuie să refuzi să-l mai faci de aici înainte este să nu îți mai acorzi permisiunea de a opera cu o mentalitate inexactă. Te va duce la ruină.

Ceea ce ne aduce înapoi la cuvântul pe care l-am folosit pe tot cuprinsul acestei cărți: *sisteme*.

Cine face estimări? Doar contractorii cărora nu le este clar cum să facă exact lucrarea respectivă. Contractorii pe care experiența i-a convins că, dacă ceva poate să meargă prost, o va face – și li se va întâmpla lor!

Nu sugerez că Soluția Sistemelor garantează că vei opera întotdeauna exact cum ai promis. Dar susțin că Soluția Sistemelor te va alerta exact atunci când te vei abate de la drum și o va face înainte să trebuiască să plătești prețul pentru asta.

Pe scurt, dacă ai implementat Soluția Sistemelor, nevoia de a estima va fi un lucru de domeniul trecutului, atât pentru că ți-ai organizat afacerea pentru a anticipa greșelile cât și pentru că ai implementat un sistem care să facă ceva în legătură cu greșelile respective înainte să sară în aer.

Și mai este ceva: faptul că faci o promisiune pe care intenționezi să o respecti pune o povară pe umerii tăi și ai managerilor tăi, pentru că trebuie să analizezi în detaliu felul în care aveți de gând să o respectați. O astfel de povară îți va transforma intențiile și îți va spori atenția la detalii.

Promisiunea vine însoțită de dăruire. Dăruirea vine însoțită de integritate. Integritatea vine însoțită de consecvență. Consecvența aduce cu sine rezultate pe care te poți baza. Și rezultatele pe care te poți baza

înseamnă că obții exact ce ai sperat la începuturile afacerii: mândria autentică de proprietar pe care ar trebui să o simtă fiecare contractor.

Despre subiectul clienților

Dacă nu știi cine sunt, nu-i poți găsi.

Contractor anonim

Când vorbim din punctul de vedere al contractorilor, cea mai bună definiție a clienților pe care am auzit-o vreodată este următoarea:

CLIEȚI: persoane foarte speciale care îi scot din minți pe majoritatea contractorilor

Este valabil și pentru tine?

La urma urmei, sunt rari clienții care arată vre-un fel de apreciere pentru lucrurile prin care trebuie să treacă un contractor pentru a face treaba așa cum a promis. Și nu cred clienții întotdeauna că prețul este prea mare? Și nu se concentrează ei pe probleme, pe promisiuni încălcate și pe greșelile pe care le faci în loc să se gândească la toate acele ocazii în care te dai peste cap ca să le oferi ce spun că vor?

Ți se fac vreodată asemenea reproșuri? Mai exact, le-ai formulat vreodată, chiar dacă doar în sinea ta? Ei bine, nu ești singurul. Până acum nu am întâlnit un contractor care să nu sufere de sindromul confuziei clienților.

Confuzia clienților se referă la:

- 1. Ce vrea clientul de fapt**
- 2. Cum să comunici efectiv cu clientul**
- 3. Cum să-l faci pe client să cumpere**
- 4. Cum să-l faci pe client cu adevărat fericit**
- 5. Cum să te ocupi de nemulțumirea clientului**
- 6. Pe cine să consideri client și pe cine nu**

Să analizăm fiecare dintre aceste confuzii.

CONFUZIA 1: CE VREA CLIENTUL DE FAPT?

Clienții tăi nu sunt oameni oarecare; ei sunt tipuri foarte specifice de oameni. Permite-mi să îți prezint cele șase categorii de clienți din punctul de vedere al marketingului E-Myth: (1) clienți tactili; (2) clienți neutri; (3) clienți retrași; (4) clienți experimentali; (5) clienți tranziționali și (6) clienți tradiționali.

Întreaga ta strategie de marketing trebuie să se bazeze pe tipul de clienți cu care ai de a face. Fiecare dintre cele șase tipuri de clienți cumpără produse și servicii din motive foarte diferite, ce pot fi identificate precis. Acestea sunt:

1. Clienții tactili se simt recompensați în principal de interacțiunea cu alți oameni.

2. Clienții neutri se simt recompensați în principal din interacțiunea cu obiecte neînsufleteite (un computer, o mașină, informații).

3. Clienții retrași se simt recompensați în principal din interacțiunea cu idei (gânduri, concepte, povești).

4. Clienții experimentali iau decizia de a cumpăra ceva dacă percep lucrurile pe care le cumpără ca fiind noi, revoluționare și inovatoare.

5. Clienții tranziționali iau decizia de a cumpăra ceva dacă percep lucrurile pe care le cumpără ca fiind trainice și sigure.

6. Clienții tradiționali iau decizia de a cumpăra ceva dacă percep lucrurile pe care le cumpără ca fiind rentabile, o afacere bună și își merită banii.

Pe scurt:

1. Dacă clientul tău este un client tactil, trebuie să scoți în evidență *oamenii* din afacerea ta.

2. Dacă clientul tău este un client neutru, trebuie să scoți în evidență *tehnologia* afacerii.

3. Dacă clientul tău este un client retras, trebuie să scoți în evidență *ideea* afacerii.

4. Dacă clientul tău este un client experimental, trebuie să scoți în evidență *unicitatea* afacerii.

5. Dacă clientul tău este un client tranzițional, trebuie să scoți în evidență *robustețea* afacerii.

6. Dacă clientul tău este un client tradițional, trebuie să scoți în evidență *competitivitatea* afacerii.

În plus, lucrurile pe care le vor clienții sunt în strânsă legătură cu ceea ce sunt ei. Ceea ce sunt ei este reprezentat de obicei de ceea ce fac. Gândește-te la clienții cu care faci afaceri. Pune-ți întrebarea: În care dintre aceste categorii i-aș încadra? Cum își câștigă existența?

Spre exemplu:

Dacă sunt ingineri mecanici, probabil că sunt clienți neutri.

Dacă sunt cardiologi, probabil că sunt tactili.

Dacă sunt ingineri informaticieni, probabil că sunt experimentalii.

Dar nu trebuie să mă crezi pe cuvânt. Fă o analiză proprie.

CONFUZIA 2: CUM SĂ COMUNICI EFECTIV CU CLIENTUL

Următorul pas în procesul de satisfacere a clientului este să hotărăști felul în care vei amplifica acele caracteristici ale afacerii care au cele mai mari șanse de a fi pe placul categoriei tale de client. Asta începe cu ceea ce oamenii de marketing numesc Strategia de Poziționare.

Ce înțeleg eu prin *poziționarea* afacerii? Îți poziționezi afacerea prin cuvinte. Câteva cuvinte bine alese pentru a le spune clienților exact ce vor să audă. În jargonul de marketing, cuvintele respective se numesc PUV* sau Propunerea Unică de Vânzare.

Spre exemplu, dacă te interesează clienții tactili (oameni), PUV-ul tău ar putea să fie: „Afacere de calitate superioară, unde sentimentele oamenilor *chiar* contează!” Dacă ești interesat de clienții experimentali (lucrurile noi), UVP-ul tău ar putea să fie: „Afacere de calitate superioară, unde inovația este un stil de viață!” Cu alte cuvinte, atunci când aleg să facă afaceri cu firma ta, ei pot să fie siguri că serviciile tale sunt unice, originale, de ultimă oră.

Înțelegi? Vezi așadar că lucrurile obișnuite, pe care majoritatea contractorilor le fac pentru a atrage clienți, pot fi făcute într-un mod substanțial mai eficient? După ce înțelegi principiile esențiale ale marketingului specific conceptului The E-Myth, strategiile prin care atragi clienții pot să facă o diferență uriașă în ceea ce privește cota ta de piață.

Atunci când este aplicată afacerii tale, strategia ta de poziționare devine fundația a ceea ce noi, la E-Myth, numim Sistemul Lead Generation**.

* USP, în original – Unique Selling Proposition. (n.red.)

** Un *lead* este un contact comercial calificat. *Lead generation* este activitatea de generare de contacte comerciale calificate. (n.red.)

CONFUZIA 3:

CUM SĂ-L FACI PE CLIENT SĂ CUMPERE

Dacă procesul de marketing începe prin identificarea clientului, urmată de strategia ta de poziționare pentru a aduce clientul la ușă, acest program de evaluare presupune crearea unui proces de vânzare organizat. Este ceea ce noi, la E-Myth, numim Proces de Lead Conversion*. Acesta este sistemul prin care îți asiguri constant clienții că, într-adevăr, afacerea a fost creată doar pentru ei.

La fel ca PUV-ul tău, Procesul de Lead Conversion îți cere să aranjezi cuvintele potrivite în ordinea potrivită pentru a satisface nevoia de coerență a clienților dvs. În acest caz, coerența înseamnă doar caracter constant – adică scriptul pe care îl utilizează oamenii tăi din vânzări să fie în armonie cu promisiunea făcută de PUV-ul tău.

Și să fie făcută exact în același fel de fiecare dată.

În timp ce PUV-ul tău le face o promisiune clienților, sistemul Lead Conversion îi ajută pe potențialii clienți să înțeleagă cu exactitate cum intenționezi să îți ții promisiunea după ce îți achiziționează serviciile.

* Lead Conversion – conversie a clienților. (n.red.)

CONFUZIA 4: CUM SĂ-L FACI PE CLIENT CU ADEVĂRAT FERICIT

Să presupunem că treci peste primele trei confuzii – cum să-l faci pe client fericit? Foarte simplu... *respectă-ți promisiunea!* Și asigură-te că clientul știe că ți-ai respectat promisiunea în fiecare etapă parcursă.

Pe scurt, cheia pentru a-ți menține clienții foarte fericiți (sau pe oricine altcineva, dacă tot ne aflăm aici) este să le oferi ce cred ei că își doresc.

Dacă clienții trebuie să interacționeze cu oamenii (contact ridicat, tactili), asigură-te că o fac.

Dacă trebuie să interacționeze cu lucruri (high-tech, neutri), asigură-te că o fac.

Dacă trebuie să interacționeze cu idei (în mintea lor, retrași), asigură-te că o fac.

Și așa mai departe.

La E-Myth, noi numim asta Sistemul de Satisfacere a Clientului. Este un proces pas cu pas prin care faci lucrarea pe care ai fost contractat să o faci și livrezi produsul pe care l-ai promis.

Dar ce se întâmplă atunci când clienții tăi nu sunt fericiți? Ce se întâmplă atunci când ai făcut tot ce am menționat aici, dar ei continuă să fie nemulțumiți?

CONFUZIA 5: CUM SĂ TE OCUPI DE NEMULȚUMIREA CLIENTULUI

Dacă ai bifat fiecare pas până la punctul acesta, clienții nemulțumiți vor fi foarte rari. Dar vor apărea nemulțumiri. Iată ce ai de făcut în privința lor:

- 1. Ascultă întotdeauna ce spun clienții. Și nu-i întrerupe niciodată în timp ce vorbesc!**
- 2. După ce ai ascultat plângerea clientului până la capăt, asigură-te la modul absolut că ai înțeles ce a vrut să spună. Ai putea să-l întrebi: „Pot să repet ce mi-ați spus, dnă Jones, ca să fim absolut siguri că v-am înțeles?”**
- 3. Asigură-te că clientul îți confirmă că i-ai ascultat reclamația în întregime.**
- 4. Cere-ți scuze pentru lucrul pe care clientul crede că l-ai făcut și care l-a nemulțumit, chiar dacă nu l-ai făcut!**
- 5. După ce clientul ți-a acceptat scuzele, întreabă-l ce l-ar face fericit.**
- 6. Repetă ce ți-a spus clientul că l-ar face fericit și asigură-te că îți confirmă că ai auzit corect.**
- 7. Dacă este posibil, oferă-i clientului exact ce a solicitat!**

Dar dacă clientul vrea ceva complet nerezonabil? Dacă mi-ai urmat instrucțiunile *ad litteram*, lucrurile pe care ți le cere clientul vor fi rareori nerezonabile. Asta presupunând că ai clientul potrivit.

CONFUZIA 6:

PE CINE SĂ CONSIDERI CLIENT

În etapa aceasta, este important să pui următoarele întrebări:

- Care sunt tipurile de clienți cu care ți-ar plăcea să faci afaceri?
- Unde crezi că se află adevăratele tale oportunități de pe piață?
- Cu cine ți-ar plăcea să colaborezi, cui ți-ar plăcea să-i furnizezi servicii și pentru cine ți-ar plăcea să îți organizezi afacerea?

Un client tactil pentru care cei mai importanți sunt oamenii?

Un client neutru pentru care cea mai importantă este mecanica felului în care faci afaceri?

Un client experimental pentru care este importantă inovația de ultimă oră?

Un client tradițional pentru care costul redus și siguranța livrării sunt absolut esențiale?

Pe scurt, toate sunt la latitudinea ta. Nu există niciun mister. Nicio magie. Doar un proces sistematic pentru a modela viitorul afacerii tale. Dar trebuie să ai pasiunea de a urmări procesul. Și trebuie să fii absolut clar în legătură cu toate aspectele lui.

Până ajungi să îți cunoști clienții la fel de bine pe cât te cunoști pe tine.

Până când toate nemulțumirile la adresa clienților vor fi de domeniul trecutului.

Până accepți că atragerea clienților și satisfacerea lor înseamnă mai mult o știință și mai puțin o artă.

Dar dacă nu ești dispus să îți dezvolti afacerea, ar fi bine să nu urmezi niciuna dintre recomandările de mai sus. Pentru că exact asta se va întâmpla.

Despre subiectul dezvoltării

„Restul lumii” nu stă degeaba „pe undeva”. Este un spațiu efervescent de neîntreruptă creație, transformare și anihilare.

*The dancing Wu Li Masters (Maeștrii dansului Wu Li)**
Gary Zukav

Acum, după ce ai citit capitolul 9 despre clienți, știi ce ai de făcut pentru a atrage cât mai mulți. Cât de mulți vrei. Ceea ce ne aduce la subiectul dezvoltării.

* *Maeștrii dansului Wu Li* este o carte din anul 1979, o lucrare de popularizare a științei care explorează fizica modernă, în special fenomenele cuantice. Acesteia i-a fost acordat un premiu literar național american, în anul 1980. (n.red.)

Regula dezvoltării afacerilor ne spune că, asemenea copiilor, toate afacerile sunt menite să crească! Trebuie să se dezvolte. Sunt hotărâte să se dezvolte.

După ce ți-ai creat afacerea, după ce ai dat formă ideii ei, cel mai firesc lucru pe care îl poate face este să... *se dezvolte*! Dacă îi oprești dezvoltarea, va muri.

După ce au demarat afacerea, cea mai importantă misiune a contractorilor este să o ajute să crească. Să o îngrijească și să o susțină în orice fel. Să-i transmită:

- Obiective
- Pasiune
- Voință
- Credință
- Personalitate
- Metodă

Pe măsură ce se dezvoltă, afacerea se schimbă în mod natural. Și pe măsură ce se transformă dintr-o afacere mică într-una mult mai mare, vei începe să simți că pierzi controlul. Și asta pentru că *nu mai deții controlul*!

Afacerea ta ți-a depășit know-how-ul, a trecut în goană pe lângă tine și acum te tachinează să ții pasul cu ea. Asta îți lasă două opțiuni: dezvoltă-te și devino pe cât de mare îți cere afacerea să fii sau încearcă să îți

menții afacerea la nivelul actual. La nivelul la care te simți în largul tău.

Trist este că majoritatea contractorilor optează pentru ultima variantă. Ei încearcă să-și mențină afacerea mică, la loc sigur în zona lor de confort. Făcând lucrurile pe care știu cum să le facă, lucrurile pe care se simt în largul lor să le facă. Asta se cheamă să mergi la sigur.

Dar, pe măsură ce afacerea se dezvoltă, crește și numărul de sarcini, la fel ca și gradul, dimensiunea și complexitatea lor, până când contractorul este în pericol să fie copleșit. Are nevoie de mai mulți oameni. De instrumente mai complexe. De mai mulți bani. Totul pare să se întâmple în același timp. Ai o sută de mingi în aer în același timp.

Așa cum am spus pe parcursul acestei cărți, *majoritatea contractorilor nu sunt contractori și nu sunt adevărați oameni de afaceri, ci tehnicieni care suferă o criză de antreprenoriat*. Așa că filozofia lor de adaptare la volumul de muncă poate fi rezumată la „fă-o pur și simplu”, în loc să descopere cum să o facă prin alți oameni, utilizând sisteme inovatoare care să producă rezultate constante.

Dată fiind înclinația majorității contractorilor de a fi principalul jongler din afacerea lor, nu este deloc surprinzător că, pe măsură ce munca se extinde dincolo de capacitatea lor de a o face, că pe măsură ce banii devin din ce în ce mai greu de obținut, ei nu mai fac decât să reziste stând pe loc, jonglând disperati cu

din ce în ce mai multe mingi, până când majoritatea ajung să se prăbușească din cauza presiunii.

Nu te poți aștepta ca afacerea să încremenească pe loc. Nu te poți aștepta ca afacerea să rămână mică. O afacere care rămâne mică și depinde de tine să faci totul nu mai este o afacere – este un job!

Da, la fel ca în cazul copiilor tăi, și afacerii trebuie să i se permită să se dezvolte, să prospere, să se schimbe și să devină mai mult. În felul acesta se va potrivi viziunii tale.

Fie se va dezvolta, fie va muri. Alegerea îți aparține, dar este o alegere ce trebuie făcută.

Singura întrebare este dacă vei fi pregătit.

Despre subiectul schimbării

În general, calea războinicului este acceptarea dârză a morții.

*The Book of Five Rings (Cartea celor cinci cercuri)**

Miyamoto Musashi**

Așadar, afacerea ta se dezvoltă, ceea ce înseamnă, firește, că se și schimbă. Și asta înseamnă că te scoate din minți pe tine și pe toți oamenii din viața ta.

* Carte apărută cu acest titlu la Editura Herald, în 2018. (n.red.)

** Miyamoto Musashi (1584-1645) este cunoscut și sub numele de Shinmen Takezō, Miyamoto Bennosuke sau sub numele budist Niten Dōraku; a fost un spadasin japonez faimos pentru duelurile sale și stilul său distinctiv de a lupta cu două săbii. Este fondatorul stilului Hyōhō Niten Ichi-ryū (sau Niten-ryū). (n.red.)

Pentru că, pentru majoritatea oamenilor, schimbarea este un lucru diabolic. Spune-le oamenilor că trebuie să se schimbe și cei mai mulți se vor târî într-o cochilie. Nimic nu le amenință existența mai mult decât schimbarea. Nimic nu le cimentează rezistența mai mult decât schimbarea. Nimic!

Cu toate acestea, în ultimii 30 de ani, exact asta le-am propus proprietarilor de afaceri mici: să se schimbe. Nu de dragul schimbării, ci de dragul propriei vieți.

Mă refer la proprietarii de afaceri mici ale căror speranțe nu erau împlinite prin afacerile lor; a căror viață erau mistuită de muncă; care munceau ca niște sclavi din ce în ce mai mult timp pentru din ce în ce mai puțini bani; a căror nemulțumire s-a amplificat pe măsură ce bucuria li s-a stins; ale căror afaceri s-au transformat în cel mai prost loc de muncă din lume; ai căror bani au scăpat de sub control; ai căror angajați au devenit o sursă de certuri nesfârșite, la fel ca banca, clienții și, într-o măsură din ce în ce mai mare, chiar familia.

Acești contractori își petrec din ce în ce mai mult timpul singuri, stăpâniți de spaima necunoscutului, neliniștiți de viitor. Și nici măcar atunci când erau în compania altor oameni, nu știau cum să se relaxeze. Mintea le zbura mereu la muncă. Atenția le era abătută de muncă, de gândul la muncă. De teama că vor rămâne în urmă.

Cu toate acestea, când erau puși să-și privească direct în față starea în care se aflau și li se oferea o alternativă, majoritatea rezistau cu înverșunare. Ei presupuneau că, dacă ar fi existat o modalitate mai bună de a face afaceri, ar fi descoperit-o deja. În afară de asta, se consolau cu cunoașterea lucrurilor pe care credeau că le-au elucidat deja, cum ar fi limitele rolului de contractor; sau adevărul despre oameni; sau limitele lucrurilor pe care le puteau aștepta de la clienți, de la subcontractori, de la bancheri și de la familie și prieteni.

Pe scurt, majoritatea contractorilor pe care i-am cunoscut de-a lungul anilor preferau să trăiască cu nemulțumirile pe care le aveau deja decât să riște să dea piept cu unele noi.

Nu este lucrul acesta valabil pentru majoritatea oamenilor pe care îi cunoști? În loc să devină receptivi la numărul infinit de posibilități pe care le oferă viața, ei preferă să și-o îngreiească între niște hotare respectabile? Și, la urma urmei, nu este acesta cel mai rezonabil fel de a trăi?

Eu cred că nu. Eu cred că trebuie să învățăm să ne desprindem. Cred că, dacă nu reușim să adoptăm schimbarea, aceasta ne va distruge în mod inevitabil.

Permite-mi să îți împărtășesc o modalitate originală de a te gândi la schimbare, la viață, la cine suntem și ce facem. La conceptul șocant de original de expansiune și contracție.

„Mântuirea noastră”, a spus un înțelept cândva, „este să permitem”. Adică, să fim deschiși, să ne desprindem de credințele noastre.

Numele acelui înțelept era Thaddeus Golas, autorul unei cărți importante intitulată *The Lazy Man's Guide to Enlightenment* (*Ghidul spre iluminare al omului leneș*).

Iată una dintre numeroasele sale idei fascinante:

Funcția de bază a fiecărei ființe este expansiunea și contracția. Ființele în expansiune sunt penetrante; ființele în contracție sunt dense și nepenetrante. Prin urmare, fiecare dintre noi, singuri sau într-o combinație, poate să apară ca spațiu, energie sau masă, în funcție de raportul dintre expansiunea și contracția alese și de tipul de vibrații pe care le exprimă fiecare dintre noi, alternând expansiunea și contracția. Fiecare ființă își controlează propriile vibrații.

Cu alte cuvinte, Gollas ne spune că tot misterul vieții poate fi rezumat în două cuvinte: *expansiune* și *contracție*. El continuă:

Noi percepem expansiunea ca fiind conștientizare, comprehensiune, înțelegere sau cum mai vrem să-i spunem.

Atunci când am ajuns la maximul de expansiune, avem un sentiment de conștientizare totală, suntem una cu tot ce este viu.

La nivelul acela, nu avem niciun fel de rezistență la vreuna dintre vibrațiile sau interacțiunile cu alte ființe. Este extaz atemporal, cu opțiuni nelimitate de conștiință, percepție și sentimente.

Pe de altă parte, atunci când o ființă (umană) a ajuns la o contracție totală, ea devine o particulă de masă, care a făcut implozie totală.

În funcție de gradul de contracție, o ființă este incapabilă să se găsească în același spațiu cu ceilalți și, prin urmare, contracția este resimțită ca teamă, durere inconștientă, ignoranță, ură, rău și un număr mare de sentimente stranie.

La nivelul extrem (de contracție), o ființă umană are sentimentul nebuniei totale, împotrivindu-se tuturor oamenilor și tuturor lucrurilor, incapabilă să aleagă conținutul propriei conștiințe.

Firește, acestea sunt doar sentimentele corespunzătoare nivelurilor vibrației de masă

și putem scăpa de ele în orice moment apelând la expansiune, încetând orice rezistență la ceea ce gândim, vedem și simțim.

Nu pleca încă. Pentru că ceea ce spune Golas este extrem de important. Atunci când te simți oprimat, copleșit, epuizat de mai multe lucruri decât putești controla – când ești în contracție, în termenii lui Golas – îți poți schimba starea trecând la una de expansiune.

După Golas, cu cât contracția este mai mare, cu atât suntem mai amenințați de schimbare; cu cât expansiunea este mai mare, cu atât suntem mai receptivi la schimbare.

În starea noastră iluminată – adică, deschisă – schimbarea este la fel de binevenită ca neschimbarea. Totul este perceput ca o parte din noi înșine. Nu există niciun interior și niciun exterior. Toate sunt una. Sentimentul că suntem niște indivizi izolați este complet transformat într-un sentiment de ușurință, de lumină și de relaționare bucurăoasă cu totul.

De fapt, când eram copii, nici măcar nu ne gândeam la schimbare în același fel, pentru că la început trăiam într-o stare de neamenințare. Indiferenți la amenințarea pierderii, majoritatea copiilor mici sunt conștienți doar de *ceea ce este*. Schimbarea este doar una dintre formele îmbrăcate de *ceea ce este*. Schimbarea pur și simplu *este*.

Pe de altă parte, atunci când suntem în cea mai puternică stare de contracție – închiși – schimbarea este cea mai extremă dintre amenințări. Dacă cunoscutul este ceea ce am, atunci necunoscutul trebuie să fie ceea ce amenință să-mi răpească ce am. Deci, schimbarea este necunoscutul. Și necunoscutul este teamă.

Teama este (1) cea care protejează ceea ce am de a-mi fi răpit; (2) tamponul care mă ține departe de necunoscut, deconectat de la restul lumii. Altfel spus, teama este cea care mă face singur. Aparte. Și iată frumusețea celor spuse de Golas: cu această nouă înțelegere a contracției și expansiunii, putem să devenim complet conștienți de starea în care ne aflăm în orice clipă.

Dacă sunt temător, suspicios, sceptic și recalci-trant, sunt într-o stare de contracție. Dacă sunt bucur-os, deschis, interesat și receptiv, sunt într-o stare de deschidere. Simpla cunoaștere a acestui lucru mă plasează pe drumul spre expansiune. Faptul că îmi amintesc mereu asta, spune Golas, îmi aduce iluminarea, ceea ce mă deschide și mai mult.

O astfel de deschidere îmi dă capacitatea de a-mi accesa liber opțiunile. Și exploatarea opțiunilor este cea mai bună parte a schimbării. La fel cum există o infinitate de feluri de a construi o casă, există și o infinitate de feluri în care îți poți conduce afacerea. Dacă îl crezi pe Thaddeus Golas, cea mai incitantă opțiune de care dispui este să fii deschis la toate.

Din moment ce îți trăiești viața pe un continuum între starea cu cea mai mare contracție și starea cu cea mai mare expansiune – între starea cu cea mai mare închidere și cea cu cea mai mare deschidere – schimbarea este cel mai bine înțeleasă ca mișcarea de la una la cealaltă și înapoi.

Majoritatea proprietarilor de mici afaceri pe care i-am cunoscut văd schimbarea ca pe un-lucru-în-sine, ca pe ceva care li se întâmplă pur și simplu. Majoritatea simt schimbarea ca pe o amenințare. De fiecare dată când schimbarea bate la ușă, o încuie rapid. Mulți o prind în bolțuri și se baricadează în spatele mobilei. Câțiva chiar se duc să-și ia arma.

Sunt puțini cei care înțeleg că schimbarea nu este un-lucru-în-sine, ci mai degrabă manifestarea mai multor lucruri. Ai putea chiar să o numești revelația tuturor posibilităților.

Schimbarea este locul în care locuiește oportunitatea. Fără schimbare, am rămâne exact așa cum suntem. Universul ar rămâne încremenit. Timpul s-ar sfârși.

În orice moment dat, ne aflăm undeva pe drumul dintre o stare de contracție și una de expansiune. Cei mai mulți suntem pe la jumătatea călătoriei, nu suntem nici complet închiși, nici complet deschiși. După Golas, schimbarea este mișcarea din poziția noastră de mijloc spre unul dintre cele două capete.

Vrei să te deplasezi spre contracție, spre iluminare? Atunci trebuie să adopți schimbarea, pentru că fără ea ești blocat fără șanse de scăpare.

Fără schimbare:

- Nu avem speranță
- Nu cunoaștem bucuria autentică
- Nu vom deveni mai buni
- Vom continua să ne concentrăm exclusiv pe ceea ce avem și pe amenințarea pierderii acestor lucruri

Toată această negativitate ne face să ne contractăm și mai mult, până când, la extremitatea capătului închis al scării ne transformăm într-o gaură neagră atât de densă încât lumina nu mai poate nici să intre, nici să iasă.

Din păcate, cu cât încercăm să ținem mai tare de ceea ce avem, cu atât reușim mai puțin să o facem. Așa că încercăm și mai tare, lucru care ne târăște în final în gaura neagră a contracției.

Ești și tu așa? Cunoști pe cineva care este?

Gândește-te la schimbare ca la o mișcare între locul în care ești și un loc în care nu ești. Sunt posibile doar două direcții pentru schimbare: fie aluneci înapoi, fie mergi înainte. Fie te contracti și mai mult, fie te extinzi și mai mult.

Următorul pas este să legi schimbarea de cum te simți: Dacă te simți temător, schimbarea te târăște înapoi. Dacă te simți deschis, schimbarea te împinge înainte.

Schimbarea nu este un lucru-în-sine, ci o mișcare a conștiinței noastre. Și dacă suntem conștienți, primim indicii despre starea ființei noastre.

Și atunci, schimbarea nu este un rezultat sau ceva care poate fi obținut. Schimbarea este o deplasare a conștiinței noastre, a umanității noastre, a atenției noastre, a relației noastre cu alte ființe din univers.

Fie „relaționăm mai mult”, fie „relaționăm mai puțin”. Schimbarea este o mișcare în oricare dintre direcțiile acestea. Partea interesantă este că *noi deținem capacitatea de a decide în ce direcție mergem... și de a determina pe loc în ce direcție ne mișcăm.*

Închis, deschis... Deschis, închis. Două direcții în univers. Alegerea îți aparține.

Ce modalitate extraordinară de a trăi!

Aici există o oportunitate profundă pentru fiecare dintre noi.

Iluminarea nu le este rezervată doar sfinților. Mai degrabă, vine spre noi pe măsură ce devenim mai receptivi la noi înșine. În cele din urmă, devenim propriii noștri ghizi. După aceea, ființa noastră ne spune fiecareia dintre noi: „Deschis. Închis. Deschis. Închis”.

Ascultă-ți vocea lăuntrică, aliatul tău, și simte cum îți este când ești deschis și cum îți este când ești închis. Încearcă clipa alegerii în ambele direcții.

Vei simți cum crește conștientizarea. La început s-ar putea să fie doar o străfulgerare, așa că fii cu ochii în patru. Sentimentul acesta este accesibil, dar numai dacă evităm contracția totală.

Ești complet contractat? Mă îndoiesc. Faptul că ai continuat să citești această carte sugerează că te deplasezi în direcția opusă.

Semeni mai curând cu un vârful de atac care caută câmpul deschis. Poți vedea oportunitatea strălucind în depărtare. În direcția deschisă.

Înțelege că eu nu susțin că schimbarea în sine este un punct pe drum; ea este mai curând, mișcarea indispensabilă.

Schimbarea este în *tine*, nu *undeva în afară*.

Tu pe ce drum te afli? Pe drumul spre Eliberare sau pe drumul spre Cristalizare?

Așa cum știm, schimbarea poate să fie în bine sau în rău.

Dacă schimbarea nu se produce în afara ta, ci în interiorul tău, atunci este o schimbare în mai rău doar dacă nu ești deschis la ea. Atitudinea ta este cea care contează – acceptarea sau respingerea schimbării. Căci schimbarea poate să fie în mai bine doar dacă o accepți. Și va fi cu siguranță în mai rău dacă nu o accepți.

Nu uita: schimbarea nu este nimic în sine. Fără tine, schimbarea nu există! Schimbarea se petrece în interiorul fiecăruia dintre noi, oferindu-ne indicii referitoare la unde suntem în orice moment. Bucură-te de schimbare, căci este semn că ești viu.

Suntem deschiși? Suntem închiși? Dacă suntem deschiși, trebuie să se întâmple lucruri bune. Dacă suntem închiși, lucrurile nu pot decât să se înrăutățească.

După Golas, chiar atât de simplu este. Orice s-ar întâmpla este unde suntem noi. *Felul în care* suntem este *locul în care* suntem. Nu poate să fie altfel.

Căci schimbarea este viață.

Și atunci, dezvoltarea afacerii este sinonimă cu schimbarea ei. Rolul tău este să te lași purtat de ea, să mergi cu ea, să împărtășești bucuria, să asimilezi oportunitățile, să accepți provocările, să înveți lecțiile.

MAREA SCHIMBARE

Dacă vrei ca toate acestea să însemne ceva, trebuie să știi când vei părăsi afacerea. În ce moment din timpul ascensiunii companiei tale, din locul în care se află acum spre poziția în care poate să se extindă în cele din urmă, ai de gând să o vinzi? Pentru că, dacă nu ai o imagine clară a momentului în care vrei să pleci, afacerea este stăpâna destinului tău, nu invers.

Așa cum am precizat în capitolul 2, cea mai valoroasă formă a banilor este capitalul privat. Dacă viziunea ta de afaceri nu include capitalul privat și felul în care îl vei utiliza în avantajul tău, vei fi consumat definitiv de afacerea ta.

Afacerea are potențialul să fie cel mai bun prieten pe care l-ai avut. Este ceva specific naturii afacerii să te servească, așa că dă-i voie s-o facă. Pe de altă parte, dacă nu ești un administrator înțelept, dacă nu-i spui afacerii ce aștepti de la ea, va goni violent, va abuza de tine, se va folosi de tine și te va deruta.

Schimbare. Dezvoltare. Capital privat.

Concentrează-te pe acel moment din viitor când îți vei lua rămas bun de la afacerea ta. Acum reanalizează-ți obiectivele în acel context. Fii specific. Dacă sari peste etapa aceasta, este ca și cum ai merge pe vârful picioarelor printr-o zonă seismică.

Cine știe unde te așteaptă falia?

Despre subiectul timpului

Nu trebuie să uităm că nu lucrurile sunt cele care dau importanță momentului, ci momentul este cel care dă importanță lucrurilor.

The Sabbath (Sabatul)

Abraham Joshua Heschel*

„Nu mai am timp!” se plâng adeseori contractorii. „Trebuie să învăț să-mi gestionez timpul cu mai multă grijă!”

Bineînțeles, în adâncul lor știu că nu au răspuns la aceste dileme. Nu fac decât să-și facă griji nesfârșite pe această temă. Cântă bluesul contractorului.

* Abraham Joshua Heschel (1907-1972) a fost un rabin american de origine poloneză și unul dintre principalii teologi și filozofi evrei din secolul XX. (n.red.) A activat în Mișcarea Drepturilor Civile Afro-Americane (1955-1968). (n.red.)

Poate că urmează cursuri de management al timpului; sau poate că încearcă să înregistreze unde trebuie să fie și ce trebuie să facă în fiecare oră a zilei. Încep înainte de răsăritul soarelui și lucrează până seara târziu.

Dar este ceva incurabil. Chiar și atunci când contractorii lucrează mai mult, chiar și atunci când păstrează un registru precis al propriului timp, acesta continuă să fie insuficient. Este ca și cum s-ar uita după un ceas pătrat într-un univers rotund. Ceva nu se potrivește. Urmarea: aleargă constant după muncă, după bani, după viață.

Și motivul este simplu. Contractorii nu văd timpul drept ceea ce este de fapt. Ei se gândesc la timpul cu *t* mic, în loc să se gândească la Timp cu *T* mare.

Dar timpul este doar unul dintre sinonimele pentru *viața ta*. Este cel mai de preț bun al tău, darul primit la naștere – și îl poți folosi cum vrei. Știi cum vrei să-l petreci? Ai un plan?

Exact în acest moment, fiecare dintre noi suntem exact unde suntem, raportat la începutul timpului nostru (nașterea noastră) și la sfârșitul timpului nostru (moartea noastră).

Înspăimântător, nu-i așa? Nu-i de mirare că toată lumea este copleșită de anxietate gândindu-se la timp. Lucrul care îi îngrozește de fapt este că își consumă viața și nu pot să oprească lucrul acesta.

Accelerează spre final și nu există nimic care să le oprească prăbușirea. Timpul lor a scăpat de sub control! Este de înțeles, este ceva terifiant, în principal pentru că se confruntă de fapt cu moartea cu M mare.

Ei încearcă să citească un ceas pătrat într-un univers rotund, încearcă să plaseze timpul într-o perspectivă diferită. Și în tot acest timp susțin că îl pot gestiona!

Vorbesc despre timp de parcă ar fi altceva decât este. „Timpul înseamnă bani”, declară ei, de parcă asta ar explica ceva.

Dar lucrul pe care ar trebui să-l știe fiecare con tractor este că timpul înseamnă viață.

Și timpul se sfârșește! Viața se sfârșește!

Și acum trebuie să ne confruntăm cu adevărata problemă, cu problema supremă! O problemă mare, colosală, de nerezolvat: nu știm cât timp ne-a mai rămas!

Simți frica? Vreți să treci peste ea? Atunci, hai să analizăm subiectul acesta numit Timp cu mai multă seriozitate.

Primul lucru pe care trebuie să-l faci este să plasezi timpul în context. Trebuie să te gândești la el ca la Timpul cu T mare. Și trebuie să pui marea Întrebare cu Î mare.

Această mare întrebare este: *Cum doresc să-mi petrec restul timpului?*

Pentru că pot să vă asigur că, dacă nu punem această mare întrebare cu Î mare, o vom pune întotdeauna cu î mic. Vom reduce mereu totalitatea vieții noastre la cele mai mărunte lucruri – la *de data asta* și la *data viitoare* și la *ultima dată*, întrebându-ne în tot acest timp cât este ceasul.

Ca și cum ai alerga pe puntea unui vapor care se scufundă, îngrijorat că nu știi ce ai făcut cu cheile de la cabină.

În timp ce te ocupi de lucrarea 5, îți faci griji în privința materialelor care nu au fost livrate pentru lucrarea 2 sau pentru bugetul lucrării 4 sau pentru tâmplarul expert care nu a venit la lucrarea 6.

În timp ce mergi la culcare la 10 seara, te gândești că trebuie să te trezești la 6 dimineața, îți faci griji pentru ce trebuie să faci până la 8 seara, ca să poți ieși să iei prânzul până la amiază, pentru că Murray va fi acolo la 2 după masă pentru a stabili ce veți face amândoi la 4 după masă a doua zi.

Pe scurt, până nu ai un răspuns la marea întrebare, cu Î mare, întrebările mărunte te vor scoate din minți.

Trebuie să accepți că dispui de o cantitate limitată de timp și că petreci timpul respectiv secundă prețioasă după secundă prețioasă. Și timpul acesta, timpul tău, viața ta, este cel mai de preț bun pe care îl ai. Firește, poți folosi timpul în orice fel vrei. Dar dacă nu alegi să-l folosești într-un fel cât mai bogat, mai

satisfăcător, mai palpitant, mai inteligent, mai complet și *mai deliberat* cu puțință, îl vei risipi și nu vei reuși să-l apreciezi.

Într-adevăr, dacă nu înțelegi valoarea timpului – a timpului tău – vei comite cel mai grav păcat pe care îl putem comite; îți vei trăi viața fără să îți dai seama că trece pe lângă tine!

Până nu te ocupi de timp cu T mare, îți vei face griji continuu pentru timpul cu t mic. Până în clipa în care nu vei mai avea niciun pic de timp – sau de viață. Timpul tău va deveni atunci istorie – cu viața ta cu tot.

Înfrișător, nu-i așa?

Îți amintești când ne întrebam cu toții: „Ce vreau să mă fac când voi fi mare?” Era una dintre cele mai mari preocupări pe care le aveam în copilărie.

Dar gândește-te că întrebarea nu o presupune și pe aceasta: „Ce vreau *să fac* când voi crește mare?”, ci doar întreabă: „Ce vreau *să fiu* când voi fi mare?”

Dar când ne facem mari, oamenii ne întreabă întotdeauna: „Cu ce te *ocupi*?” Cum de s-a transformat întrebarea, ajungând de la *a fi* la *a face*? Cum ne-a scăpat distincția importantă dintre cele două?

Cum de nu am putut să ne dăm seama că până și în copilărie înțelegeam distincția dintre cele două. În fond și la urma urmei, *a fi* este diferit din punct de vedere calitativ de *a face*. Adevărata întrebare pe care

ne-o puneam nu era ce vom ajunge *să facem* când vom fi mari, ci cine vom fi.

Vorbim despre alegerea unei *vieți*, nu a unei *munci*; alegerea felului în care ne petrecem timpul, nu ce vom face în timp.

Urmărește-i pe copii dacă ai nevoie de îndrumare. Eu cred că, atunci când eram copii, din instinct consideram timpul viață și încercam să-l folosim cu înțelepciune. Din postura noastră de copii, voiam să alegem o viață, nu să alegem o muncă. Fiind copii, nu știam – și nici nu ne păsa – că lucrarea 6 trebuia terminată la timp, în limitele bugetului.

Atâta vreme cât nu vei considera timpul exact ceea ce este – durata vieții tale – vei pune mereu în-trebarea greșită.

Atâta vreme cât nu vei gândi timpul ca un tot și nu îl vei modela corespunzător, nu vei putea niciodată să apreciezi pe deplin clipa. Atâta vreme cât nu apreciezi pe deplin fiecare secundă care formează timpul, nu vei fi niciodată suficient de motivat pentru a trăi secundele acelea din plin.

Să fii prezent în clipă! Să lucrezi la capacitate maximă!

Atâta vreme cât nu suntem suficient de motivați pentru a trăi secundele acelea din plin, nu vom avea niciodată motive să schimbăm felul în care suntem. Și nu vom lua niciodată în serios calitatea și sanctitatea timpului.

Dacă nu luăm în serios sanctitatea timpului, vom continua să ne zbatem să prindem din urmă ceva aflat deja în spate. Vom încerca mereu să înhățăm secunda care tocmai a trecut pe lângă noi.

Pentru că, dacă te agiți constant din cauza timpului, veți ajunge să pierzi ideea principală. Adevărul adevărat despre timp este acesta: nu-l poți gestiona, nu ai putut niciodată. Poți doar să-l *trăiești*.

Și astfel, rămâi doar cu următoarele întrebări: Cum să-mi trăiesc viața? Cum pot să fiu aici acum, în clipa aceasta? Cum îi dau semnificație?

Despre subiectul muncii

Munca fără demnitate este cauza sărăciei; odihna fără spirit este sursa depravării.

The Sabbath

Abraham Joshua Heschel

Am parcurs cercul complet și am revenit la subiectul muncii. Mai mult decât orice altceva, subiectul acesta este cauza comportamentelor obsesiv-compulsive ale contractorilor.

Munca. Trebuie să o faci în fiecare zi.

Munca. Dacă rămâi în urmă, vei plăti pentru asta.

Munca. Fie ai prea multă, fie nu ai suficientă.

Foarte mulți contractori o descriu astfel: „Ceea ce fac atunci când sunt ocupat”!

Câțiva contractori fac diferența dintre munca pe care *ar putea să o facă* în calitate de contractor și munca pe care *ar trebui să o facă* în calitate de contractor. Dar conform Mitului antreprenorial, ele sunt unul și același lucru. Munca pe care *ai putea să o faci* și munca pe care *ar trebui să o faci* ca contractor sunt identice. Permite-mi să ți le descriu.

Contractorii pot să facă doar două tipuri de muncă: Muncă Strategică și Muncă Tactică.

Munca tactică este mai ușor de înțeles pentru că ea reprezintă ce fac aproape toți contractorii în aproape fiecare clipă a fiecărei ore din fiecare zi. Asta se mai numește și să-ți faci treaba. Asta se mai numește și să faci afaceri.

Munca tactică înseamnă să răspunzi la telefon, să iei lopata în mână, să sapi un șanț, să conduci camioneta de la un șantier la altul, să termini o evaluare, să te duci la bancă și să te întâlnești cu clienții.

Mitul antreprenorial spune că, atunci când ai o afacere, munca tactică este cel mai bine definită ca fiind toată munca pe care contractorii observă că o fac pentru a evita să facă munca strategică pe care o presupune afacerea lor.

„Sunt prea ocupat”, își vor spune majoritatea contractorilor.

„Cum se face că nimic nu merge cum trebuie dacă nu mă ocup eu însumi de treabă?” se plâng majoritatea contractorilor cuprinși de frustrare.

Contractorii spun lucrurile acestea atunci când sunt prinși până peste cap în muncă tactică. Dar ce nu înțeleg majoritatea contractorilor este că, dacă ar fi făcut mai multă muncă strategică, ar avea mai puțină muncă tactică de făcut.

Un contractor face muncă strategică atunci când pune următoarele întrebări:

- De ce sunt contractor?
- Cum va arăta afacerea mea când va fi gata?
- Cum trebuie să arate, să acționeze și să se simtă afacerea mea pentru a putea să concureze cu succes?
- Care sunt indicatorii cheie ai afacerii mele?

Te rog să observi că am spus că contractorul *pune* aceste întrebări atunci când desfășoară o muncă strategică. Nu am spus că acestea sunt întrebările la care contractorul *răspunde* neapărat.

Și aceasta este diferența fundamentală dintre munca strategică și munca tactică. Munca tactică se reduce doar la *răspunsuri*: cum să faci asta, cum să faci cealaltă.

În schimb, munca strategică se referă doar la întrebări: Ce? De ce? Cine? Când? Unde? În ce domeniu

lucrăm de fapt? De ce lucrăm noi în domeniul acesta? Mai exact, pe cine este programată afacerea noastră să deservească? Când voi vinde această afacere? Unde va face afaceri această afacere atunci când o voi vinde? Și așa mai departe.

Asta nu înseamnă că întrebările strategice nu au răspunsuri. Contractorii care își pun constant întrebări strategice știu că, după ce o astfel de întrebare a fost pusă, sunt deja pe cale să formuleze răspunsul. Răspunsul este ascuns în întrebarea strategică. Întrebarea și răspunsul sunt părți componente ale unui întreg. Nu poți găsi răspunsul corect până nu pui întrebarea corectă.

Munca tactică este mult mai ușoară pentru că întrebarea este întotdeauna evidentă. De fapt, nu punem întrebări tactice; în schimb, întrebarea apare ca urmare a unui rezultat pe care trebuie să-l obținem sau a unei probleme pe care trebuie să o rezolvăm. Săparea unui șanț presupune o muncă tactică. Construcția scheletului unei case înseamnă muncă tactică. Repararea unei spărturi este muncă tactică. Concedierea unui subcontractor este muncă tactică.

Munca tactică este activitatea pe care o faci zilnic în afacerea ta. Munca strategică este activitatea pe care plănuiești să o faci pentru a crea o companie excepțională.

În cazul muncii tactice, întrebările vin de undeva *din afară*, nu de undeva *dinăuntru*.

Întrebarea tactică se referă la ceva *din afara* ta, pe când întrebarea strategică se referă la ceva *dinăuntrul* tău. Întrebarea tactică este despre ceva pe care *trebuie* să-l faci, pe când întrebarea strategică este despre ceva pe care *vrei* să-l faci. Dorință *versus* necesitate.

Dacă munca tactică te consumă:

- Reacționezi întotdeauna la ceva din afara ta
- Afacerea este cea care te conduce; nu o conduci tu pe ea
- Lucrarea te conduce; nu o conduci tu pe ea
- Subcontractorii tăi te conduc pe tine; nu-i conduci tu pe ei
- Viața ta te conduce; nu ți-o conduci tu

Trebuie să înțelegi că, cu cât faci mai multă muncă strategică, cu atât afacerea, lucrările și viața ta vor sta sub semnul intenției tale. *Intenția* este întruchiparea muncii strategice.

Toate lucrurile din afară încep să te deservească, să servească viziunii tale, în loc să te forțeze să le servești. Tot ce *trebuie* să faci începe să reacționeze la tot ce *vrei* să faci. Înseamnă că ai o viziune, un obiectiv, un rost, o strategie, un rezultat *preconizat*.

Munca strategică este munca pe care o depui pentru a-ți *proiecta* afacerea, pentru a-ți proiecta viața.

Munca tactică este munca pe care o depui pentru a *implementa* proiectul creat de munca strategică.

În absența muncii strategice, nu există nici proiect. Fără muncă strategică, nu îți rămâne decât să îți ocupi timpul cu lucruri întâmplătoare.

Să analizăm pe cineva care a învățat diferența importantă dintre munca strategică și munca tactică. Să examinăm povestea Three Day Kitchens.

Povestea Three Day Kitchens

Gândește ca un om de acțiune; acționează ca un gânditor.

Henri Bergson

Acum, să facem cunoștință cu cineva care este întruchiparea principiilor pe care le-am discutat aici. Numele său este Marino Santos, firma lui se numește Santos Construction.

Marino Santos a fost dulgher. El și mica lui echipă subcontractau lucrări de tâmplărie pentru case în California de Sud, Arizona, Nevada, Colorado, oriunde găseau de lucru.

În general, contractorii care îi angajau îi cunoșteau ca fiind echipa lui Santos. În cadrul Santos Construction – care era mai curând o mică echipă masculină

decât o firmă propriu-zisă – se refereau la ei înșiși prin expresia *los apasionados sin igual* – „fără egal”.

Toți oamenii din domeniu cunoșteau echipa lui Santos. Erau legendari. Nimeni nu pune la îndoială faptul că erau cei mai buni, dar erau mai mult de atât. Erau înconjurați de un aer misterios oriunde ar fi mers.

Erau un grup bine sudat. În pauze își petreceau timpul împreună la o cafea, mâncând burrito și şușotind între ei – un mănunchi de stele.

Dar atunci când Marino Santos și echipa lui treceau la treabă, nu era nimic tăcut la ei. Ciocanele lor de tâmplărie zburau pur și simplu. Ridicau ziduri în timp record, întâi o casă și apoi următoarea. Când lucrau, sunetul sculelor lor reverbera peste dealuri.

De multe ori lucrau ascultând muzică. Pentru echipa lui Santos, fiecare zi la muncă era ca un recital, un dans, o cruciadă. *Los apasionados sin igual!* Asta le era meseria, sigur, dar mai era ceva în plus. Asta trăiau să facă. Asta le definea identitatea.

Și apoi, într-o dimineață de iulie, în timp ce se îndrepta spre o lucrare în Barstow, California, unul dintre cauciucurile camionetei lui Marino Santos a explodat și mașina a ieșit de pe șosea la o viteză de 145 km/h. S-a rostogolit de cinci ori, oprindu-se în cele din urmă cu susul în jos într-un bolovan.

Marino Santos a rămas blocat timp de 13 ore în camionetă înainte să ajungă ajutoarele. Avea coloana ruptă. Toată lumea spunea că este un adevărat miracol

că a supraviețuit accidentului. Lui nu i se părea nimic miraculos. De fapt, ignora totul, cu excepția unui fapt zdrobitor: cariera lui din domeniul tâmplăriei pentru case se terminase.

Ce face un tâmplar atunci când nu mai poate să facă tâmplărie? Mai ales unul înclinat spre excelență ca Marino Santos? Tâmplarul acesta s-a apucat de băutură și în următoarele șase luni rareori îl vedeai treaz. Uneori blestema noaptea, aruncând sticla goală de whiskey prin fereastra închisă de la dormitor direct în stradă. Stătea ore întregi în scaunul cu roțile printre cioburile de la geam, urlând din cauza nedreptății.

Echipa lui venea să-l viziteze în fiecare zi. Plângeau împreună cu el. Stăteau în tăcere lângă el. Cântau și beau cu el. Și multă vreme nu s-a schimbat nimic. Apoi, într-o zi, s-a schimbat. Marino Santos începea să își revină.

În cele din urmă, Santos și-a adunat echipa și și-a cerut scuze pentru prostia lui. „Nu vreau să mai fiu prost”, le-a spus el. „A venit vremea să pornesc o afacere nouă.”

Noua afacere avea să fie în domeniul construcțiilor, dar în ce sector mai exact? Da, pentru asta era nevoie să facă câteva cercetări. Până atunci, știa un lucru: noua afacere urma să aibă un impact la fel de mare ca vechea afacere asupra oamenilor din jurul lui.

Într-o zi, Santos a vorbit cu echipa lui:

— M-am gândit serios, le-a zis el. Situația stă cam așa: Fie muncim ca să ne câștigăm existența, ca *burros*^{*}, până nu mai putem să muncim deloc. Fie găsim o modalitate de a construi o afacere care să muncească pentru noi. Ne gândim la afacerea asta, ne punem mintea la contribuție și o modelăm în așa fel încât să lucreze cum am învățat noi să lucrăm, energic, cu precizie și bucurie.

Dar trebuie să o construim astfel încât să funcționeze chiar și fără oameni ca noi. Trebuie să facem așa încât oamenilor care nu sunt ca noi să le vină ușor să acționeze ca noi. Trebuie să învățăm cum să le transmitem mândria noastră viguroasă unor oameni care nu o au de la natură. Și trebuie să creăm condițiile pentru ca toți cei care lucrează în afacerea noastră să ajungă la fel de buni ca noi. Acesta va fi darul pe care-l vor primi de la noi.

Santos a făcut o pauză și a privit sobru în ochii oamenilor.

— Fraților, ceea ce vă sugerez eu presupune un demers riscant. Nu am de unde să știu dacă va reuși sau nu. Dar știu în inima mea că este drumul pe care ar trebui să-l urmăm.

Santos și-a îndrumat oamenii să se angajeze într-un sector din domeniul construcțiilor care era nou pentru ei. Ei au împărțit domeniul construcțiilor în

* Burro – măgar. (n.red.)

construcții noi și în reconstrucții, comerciale și rezidențiale. După aceea, au segmentat părțile acestea în părți mai mici, pe care le-au analizat utilizând anumite criterii.

Noua afacere trebuia să fie într-un segment din domeniul construcțiilor care (1) avea o creștere constantă; (2) nu creștea și nu se prăbușea dramatic odată cu economia; (3) în esență, repeta aceleași activități de la o lucrare la alta; (4) înființarea sau menținerea ei nu depindea de investiții masive de capital; (5) putea fi operată independent de alți contractori – adică, puteau să-și asigure un contract, să-l înceapă și să-l termine fără să fie nevoie să depindă de un contractor sau de alți subcontractori care să facă alte părți ale lucrării.

În fiecare seară, oamenii se strâneau în bucătăria lui Santos ca să bea o bere rece și să raporteze ce aflaseră. Se certau adeseori. Dar treptat, pe măsură ce au înțeles mai bine ce însemna misiunea lor și au devenit mai elocvenți când vorbeau despre ea, certurile și-au pierdut intensitatea.

Strategia lui Santos era simplă: pe măsură ce sectoarele speciale erau eliminate unul după altul din rândul opțiunilor, cei care lucrau în sectorul respectiv demisionau și își găseau de lucru într-unul dintre cele rămase până când, într-un final, toată lumea ajunsese să lucreze în același sector: cel care trebuia ales.

Și exact asta s-a întâmplat. După 2 ani și jumătate de muncă devotată, de cercetări și planuri, toate

semnele indicau sectorul aranjării bucătăriilor. Așa a luat naștere Three Day Kitchens.

Câți oameni dispuși să aloce atât efort, asemenea grijă și atenție în scopul alegerii drumului bun cunoașteți? Majoritatea mergem înainte în virtutea inerției, sperând că totul va ieși bine până la urmă.

Chiar și după toate aceste cercetări, Santos nu era mulțumit. El și echipa lui instalaseră sute de bucătării – doar pentru a exersa. Abordaseră toate problemele imaginabile, se ocupaseră de ele și trecuseră mai departe. Aveau să treacă alți 2 ani înainte ca echipa să se ocupe de prima bucătărie pentru care să fie plătită.

Seara se adunau să discute problemele cu care se confruntaseră în ziua respectivă la job, analizând toate caracteristicile, toate excepțiile. Erau siguri că nimeni nu investise vreodată atât de mult timp și atât de multă inteligență în rezolvarea problemelor aranjării unei bucătării. Erau hotărâți să înțeleagă totul.

Obiectivele lor erau: (1) să creeze un sistem de aranjare a bucătăriilor care să poată produce un rezultat absolut predictibil în mâinile unor lucrători novici instruiți doar în sistemul lor; și (2) să-și dea seama cum să renoveze sau să aranjeze orice bucătărie în decurs de 3 zile, cu costuri mai mici decât concurența.

De fapt, Santos și echipa lui au descoperit că concurența nu era o problemă. Echipa lui raporta zilnic despre risipa, ineficiența, apatia și lipsa managementului existente la lucrările unde erau angajați și ei.

Nu, ceilalți contractori nu aveau să determine soarta Three Day Kitchens. Marino Santos și oamenii lui aveau s-o facă.

Au studiat fiecare variație pe fiecare temă, au creat o varietate de soluții plănuite în avans pentru bucătării, ca să se ocupe de fiecare dintre ele, și au elaborat din timp o strategie pentru construcția și instalarea fiecărui tip de bucătărie. După aceea, au recrutat, angajat și instruit cu rigurozitate o mică echipă de tehnicieni fără experiență în sistemul lor de construcție și de instalare. În final, au creat un sistem de management care să le garanteze că sistemul lor avea să fie folosit așa cum plănuiseră, de fiecare dată.

Apoi au exersat... au exersat... exersat...

În cele din urmă, au inventat un sistem de aranjare a bucătăriilor care le permitea să instaleze o bucătărie în 3 zile sau mai puțin – garantat!

După toți acei ani de pregătire și de studii, prima bucătărie plătită executată de Santos a însemnat un adevărat moment de glorie pentru el și echipa lui. Treaba a mers ca pe roate, exact așa cum știau că se va întâmpla. Ei planificaseră astfel și exersaseră până nu mai rămăsese nimic la voia întâmplării.

Prima lor clientă a fost pe drept cuvânt uluită. Nu doar că lucrarea fusese executată exact cum i se

promisese, dar muncitorii erau curați, bine organizați și perfecționiști – „aproape voioși”, s-a entuziasmat clienta.

— Cum reușești să găsești oameni așa de buni? a întrebat ea.

Marino Santos a zâmbit.

— Aș vrea să știu și eu, i-a răspuns el.

Despre subiectul trecerii la fapte

O acțiune potrivită nu se poate face fără o cunoaștere potrivită... după cum nici cunoașterea noastră nu poate fi descrisă ca fiind „potrivită” dacă nu are ca rezultat o acțiune potrivită.

The Path of Action (Calea acțiunii)

Jack Schwarz

Până acum, ar trebui să îți fie clară nevoia de a-ți organiza întâi gândurile și abia apoi afacerea. Pentru că organizarea gândurilor reprezintă fundația organizării afacerii tale.

Dacă încercăm să ne organizăm afacerea fără să ne organizăm gândurile, nu vom reuși să tranșăm problema.

Am văzut deja că organizarea nu este, înainte de toate, o chestiune de gestionare a timpului. Nu înseamnă nici conducerea oamenilor și nici organizarea birourilor sau aranjarea dosarelor în ordine alfabetică. Nu, organizarea este în primul și în primul rând, și a fost întotdeauna, punerea în ordine a haosului din mintea noastră.

Învățând cum să ne *gândim* la afacere, învățând cum să ne *gândim* la prioritățile noastre, învățând cum să ne *gândim* la viața noastră, ne pregătim să purtăm lupta dreaptă cu forțele eșecului.

Gândirea potrivită duce la acțiunea potrivită – și acum este momentul să acționezi! Pentru că doar prin acțiune putem să traducem gândurile în mișcare în lumea reală. Existența noastră va căpăta formă ca acțiune în lumea reală și, pe parcursul procesului, își va găsi împlinirea.

Deci, în primul rând, ne *gândim* la ce vrem să facem. Apoi, după ce am stabilit asta, trebuie să o *facem*. Doar așa vom fi împliniți și vom servi scopului pentru care ne-a adus Dumnezeu pe această lume.

Cum să facem asta? mă întrebi. Cum să punem la treabă principiile pe care tocmai ți le-am împărtășit în afacerea noastră?

Pentru a afla, vino din nou cu mine:

1. *Creează o poveste despre afacerea ta. Îți amintești de Casa Etică? Ai o versiune proprie? Povestea ta ar trebui să fie o versiune idealizată a afacerii tale, o viziune a ceea ce ar trebui să fie contractorul excepțional din domeniul tău și de ce. Povestea ta trebuie să devină însăși inima afacerii tale. Trebuie să devină spiritul care o mobilizează și îi mobilizează, de asemenea, pe toți cei care lucrează pentru ea, cumpără de la ea, vând de la ea și o împrumută. Fără această poveste, afacerea ta va fi redusă la muncă banală.*

2. *Organizează-ți afacerea așa încât să dea viață poveștii tale. Dacă afacerea nu poate să îți reproducă povestea în acțiune, totul devine ficțiune. În cazul acesta, ar fi mai bine dacă nu ai spune povestea deloc. Și fără o poveste, ar fi de preferat să lași afacerea așa cum este și să speri că totul va ieși cum nu se poate mai bine.*

Iată câteva ponturi pentru a-ți organiza afacerea:

- Stabilește funcțiile cheie ale afacerii
- Stabilește procesele esențiale care conectează aceste funcții

- Stabilește rezultatele pe care ai hotărât că le va produce afacerea
- Exprimă clar în scris felul în care va funcționa fiecare fază.

Ia lucrurile pas cu pas. Gândește-te la afacerea ta ca la un program, la un segment de software sau ca la un sistem. Este o colaborare, o colecție de procese care interacționează dinamic unul cu altul.

Firește, afacerea are legătură și cu oamenii.

3. Implică-ți oamenii în proces. De ce este acesta pasul al treilea în loc să fie primul? Pentru că, în ciuda recomandărilor pe care ți le vor oferi majoritatea experților în afaceri, nu trebuie să îți implici niciodată oamenii în proces până nu îți este foarte clar ce intenționezi să faci.

Nevoia de consens este o boală a minților confuze din zilele noastre, un produs al vremurilor noastre tulburi și confuze. Atunci când oamenii nu știu în ce să creadă, de multe ori le cer celorlalți să le spună. Când întrebi, nu conduci, urmezi.

Prima condiție obligatorie pentru un leadership sănătos este să știi încotro vrei să mergi.

Și astfel, „Ce vreau *eu*?” devine prima întrebare; nu „Ce vor *ei*?” Într-o afacere proprie, viziunea trebuie să fie în primul rând a ta. Dacă urmezi viziunea altcuiva, înseamnă că abdică de la responsabilitatea ta personală, de la rolul tău de lider, de la adevărata ta putere.

Pe scurt, rolul de lider nu poate fi delegat sau împărțit. Și fără leadership nicio afacere nu va avea vreodată succes.

În ciuda a ceea ce vi s-a spus, *eu câștig-tu câștigi* este o etapă *secundară*, nu una *primară*. Opusul lui *eu câștig-tu câștigi* nu este neapărat *ei pierd*. Hai să zicem că „ei” pot să câștige alegând un cal bun. Cea mai bună alegere nu va fi făcută prin consens. „Salut, băieți, pe ce cal credeți că ar trebui să pariem?” va duce întotdeauna la discuții interminabile și inutile. Până termini de vorbit, calul va fi plecat deja de pe loc!

Înainte să vorbești cu oamenii tăi despre ce intenționezi să faci în afacerea ta și de ce intenționezi să o faci, trebuie să ajungi la un acord cu tine însuși.

Apoi, după ce ai ajuns la un acord cu tine, este esențial să îți implici oamenii într-o discuție despre ce intenționezi să faci și de ce. Vei reuși asta fiind cât se poate de clar cu ei și cu tine.

Este important să știi (1) *exact* ce vrei; (2) cum intenționezi să continui; (3) ce este important pentru tine și ce nu este; și (4) ce vrei să fie afacerea, cum vrei să se comporte și încotro vrei să meargă.

Povestea are o importanță capitală pentru că ea este viziunea ta. Spune-o cu pasiune și convingere. Spune-o cu precizie. Să nu grăbești niciodată o poveste grozavă. Las-o să se dezvăluie, încet-încet. Nu o spune mormăind și nu te arăta stânjenit. Nu îți cere niciodată scuze și nu afișa niciodată o modestie falsă. Privește-ți publicul în ochi și spune-ți povestea de parcă ar fi cea mai importantă poveste pe care o vor auzi vreodată despre afaceri. Despre afacerea ta. Afacerea în care ai de gând să îți dăruiești inima, sufletul, mintea, imaginația, timpul, banii și perseveranța.

Intră în starea optimă pentru a spune povești. Poartă-te ca și cum ar însemna totul pentru tine. Nu ezita deloc atunci când îți spui povestea.

Aceste ponturi sunt importante pentru că îți vei spune povestea iar și iar: potențialilor clienți, noilor și vechilor angajați, furnizorilor, creditorilor, subcontractorilor, familiei și prietenilor tăi. O vei istorisi la biserica sau la sinagoga la care mergi, în

teren, la muncă, amicilor cu care joci cărți sau cu care mergi la pescuit și unor organizații ca Kiwanis, Rotary, Hadassa și Cercetașii. Sunt puține momentele din viață în care relatarea unei povești foarte bune despre o afacere grozavă ar fi nepotrivită.

Trebuie să îți îndrăgești povestea pentru a reuși. Crezi că Walt Disney și-a îndrăgit povestea despre Disneyland? Sau Ray Kroc povestea despre McDonald's? Dar Dave Smith de la Federal Express? Sau Debbie Fields pe cea despre prăjiturelele Mrs. Fields? Sau Tom Watson Jr. despre IBM?

Crezi că oamenii aceștia își îndrăgeau poveștile? Crezi că celorlalți le plăcea (și încă le place) să le asculte? Eu bănuiesc că fiecare contractor de succes iubește povestea propriei afaceri.

Pentru că asta fac adevărații contractori: *Ei spun povești care prind viață sub forma afacerii lor!* Ei inventează propria versiune a Casei Etice. Și apoi o trăiesc!

Nu uita, o poveste grozavă nu dă niciodată greș. O poveste grozavă este întotdeauna o plăcere.

În primul rând, trebuie să te pui de acord cu oamenii tăi în privința poveștii afacerii. În al doilea rând, trebuie să le clarifici *procesul* prin care trebuie să treacă afacerea, pentru ca povestea ta să se transforme în realitate.

Eu am numit asta Procesul de Dezvoltare a Afacerii. Alții îl numesc reinginerie, îmbunătățire continuă, reinventare a afacerii sau management total al calității. Indiferent cum îl numești, trebuie să iei trei măsuri distincte pentru a reuși:

1. *Inovație.* Continuă să găsești modalități mai bune de a face ce faci.

2. *Cuantificare.* După ce ai reușit asta, cuantifică impactul acestor îmbunătățiri asupra afacerii.

3. *Orchestrare.* După ce au fost verificate aceste îmbunătățiri, orchestrează această metodă mai bună de a-ți conduce afacerea, așa încât să devină un standard ce va fi repetat tot timpul.

În felul acesta, sistemul merge, indiferent cine îl utilizează. Și ai clădit o afacere care funcționează consecvent, predictibil, *sistematic*. O afacere pe care te poți baza că va funcționa exact cum a promis, absolut de fiecare dată.

Viziunea, oamenii, procesul – toate conectate.

O afacere superioară este o creație a imaginației tale, un produs al minții tale. Așa că dă frâu liber imaginației și treci la treabă!

POSTFAȚĂ

Timp de trei decenii am pus în practică principiile Mitului antreprenorial pe care ți le-am împărtășit aici, contribuind la dezvoltarea reușită a mii de mici afaceri din întreaga lume. Multe dintre ele au fost afacerile unor contractori. Instalatori, specialiști în construirea și refacerea acoperișurilor, electricieni, peisagiști, renovatori, toate tipurile imaginabile de contractori.

Și trebuie să îți spun că nu există vreo recompensă mai mare decât să văd cum aceste principii ale Mitului antreprenorial sunt puse la lucru în viața a numeroși oameni. Printre aceste recompense se numără următoarele schimbări:

- Lipsa de claritate – clarificată
- Lipsa de organizare – organizată
- Lipsa de direcție – preschimbată într-un drum urmat clar, cu dragoste și pasiune

- Lipsa banilor sau banii prost gestionați – înțelegeți în loc să fie râvniți, creați în loc să fie vânați, utilizați cu înțelepciune în loc să fie risipiți, investiți inteligent în loc să fie cheltuiți prost
- Lipsa unor oameni dedicați – transformată în oameni care se strâng laolaltă ca într-o comunitate, lucrând armonios pentru a atinge un obiectiv comun, descoperindu-se unii pe alții dar și pe ei înșiși în timpul procesului, în timp ce își extind înțelegerea, *know-how-ul*, interesul și atenția.

După ce am lucrat cu atât de mulți contractori, cu atât de mulți proprietari de mici afaceri, știu că o afacere poate să fie mult mai mult decât ce ajung să fie majoritatea. Și mai știu că nimic nu te împiedică să faci ca afacerea ta să fie tot ce poate fi. Ai nevoie doar de dorința și de perseverența de a merge până la capăt.

Îți doresc ca afacerea și viața ta să crească frumos!



Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România,
C.P. 050202.

tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro | www.blog.actsipoliton.ro